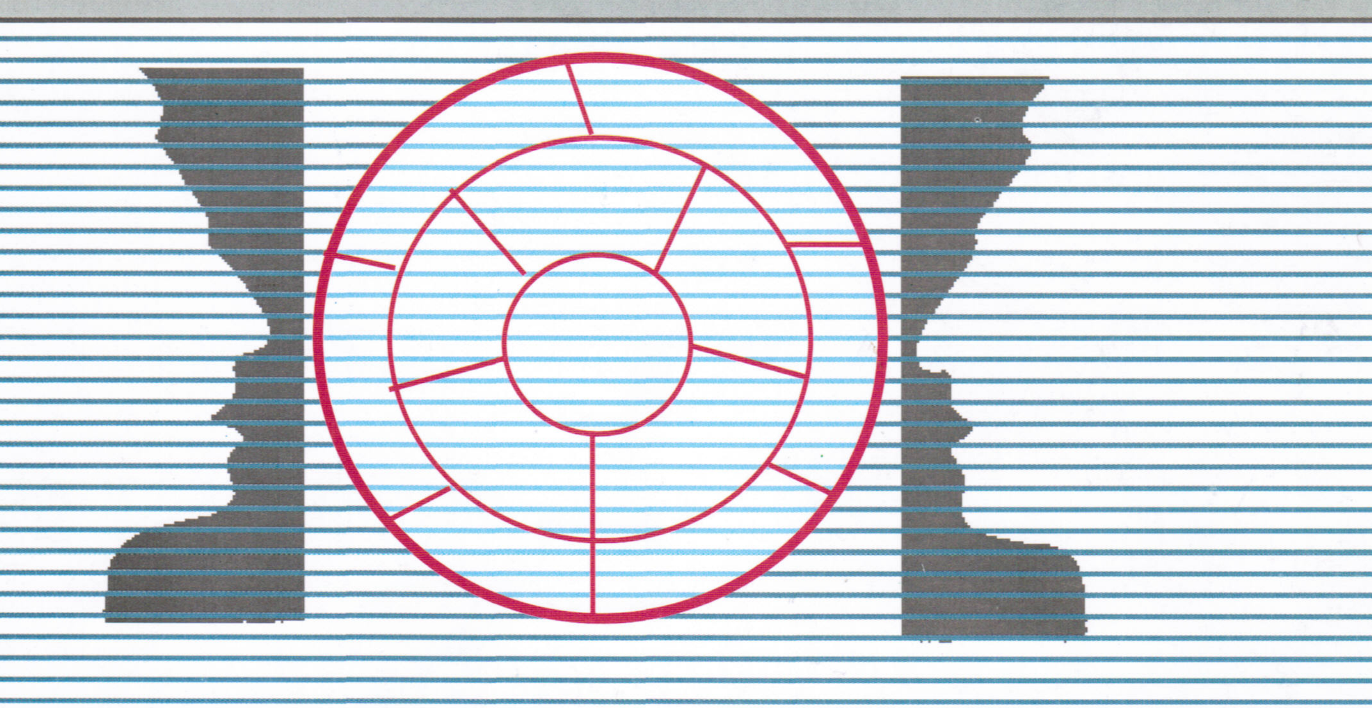


الإدارة العامة للبحوث

السلوك الإنسانى والتنظيمى

منظور كلى مقارن



ناصر محمد العديلى

بسم الله الرحمن الرحيم



الإدارة العامة للبحوث

السلوك الإنسانى والتنظيمى

منظور كلى مقارن

ناصر محمد العديلى

١٤١٦هـ - ١٩٩٥م

بطاقة فهرسة

٦٥٨.٠٠١٩

١٥٩ع العديلى ، ناصر محمد

السلوك الإنسانى والتنظيمى : منظور كلى مقارن/

ناصر محمد العديلى . - الرياض : معهد الإدارة العامة ،

١٤١٤هـ - ١٩٩٣م

٦٠٠ ص ؛ ٢٩سم × ٢١سم

ردمك . - ٤ - ٠٠ - ١٤ - ٩٩٦٠

١. السلوك الإدارى ٢. إدارة الأعمال

أ . العنوان

رقم الإيداع ١٤/٠٨٣٧

ردمك ٠ - ٠٠٤ - ١٤ - ٩٩٦٠

مقدمة :

بدأت فكرة هذا الكتاب منذ عدة سنوات ، عندما قمت بتدريس مادة السلوك الإنسانى والتنظيمى فى عدة برامج تدريبية وإعدادية بمعهد الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية .

ويهدف هذا الكتاب فى الدرجة الأولى إلى تقديم مادة علمية نظرية وتطبيقية لمادة السلوك الإنسانى والتنظيمى ، لدارسى الإدارة وإدارة الأعمال فى معهد الإدارة العامة ، وفى كليات الإدارة والإدارة الصناعية والمدارس والمعاهد والكليات التجارية والتقنية وكليات التربية ، وللمهتمين بها سواء فى القطاع الحكومى (العام) أو القطاع الأهلى (الشركات والمؤسسات الربحية) ، وكذلك فى المؤسسات المدنية أو العسكرية على حد سواء .

وتهدف مادة الكتاب إلى خدمة الأكاديميين والمتخصصين فى حقل : الإدارة وإدارة الأعمال والإدارة الصناعية والتربية ، وإلى تقديم مادة جديدة وثرية فى هذا الحقل العلمى المهم والجديد .

كما يهدف هذا الكتاب إلى تقديم مادة علمية للقادة ورجال الأعمال والمديرين والمشرفين ـ سواء فى المؤسسات والأجهزة الحكومية أو القطاع الأهلى ـ نظرا لأهمية الموضوعات التى يتناولها بالنسبة لهذه الفئات المهمة فى المجتمع ؛ إذ يساعدها على تفهم طبيعة سلوك الأفراد وسلوك المنظمات على حد سواء ، خصوصا فى هذا العصر المهم والسريع والمتداخل فى معلوماته وتغيراته وتحدياته لمنظمات العمل والقيادات والمديرين والمشرفين .

وقد جاء هذا الكتاب بعد مراجعة متأنية لما كتب باللغة العربية ولما ترجم إليها فى حقل هذا الكتاب خلال السنوات العشرين الماضية ، حيث لاحظت أن معظم الكتب العربية ـ وربما كلها ـ تناولت حقل السلوك الإدارى أو السلوك الإنسانى أو السلوك التنظيمى بشكل جزئى ، ولم تنظر إلى هذا الحقل بشكل كلى للتعرف على جميع العوامل والمتغيرات المؤثرة فى السلوك الإنسانى والتنظيمى ، فى إطار البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات العمل .

وقد توخيت فى هذا السفر أن يكون شاملاً لحقل السلوك الإنسانى والتنظيمى ، هذا الحقل المعرفى الجديد والمهم والمتداخل مع عدة حقول معرفية أخرى ، مثل : الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والانثروبولوجى والإيكولوجى وعلم التقنية وغيرها من الحقول الجديدة ، كما توخيت أن يتناول الجانبين : النظرى والعملى التطبيقى ، وذلك من خلال استعراض أهم وأحدث نظريات الإدارة والسلوك الإنسانى والتنظيمى ، مع عمل المقارنات بين هذه النظريات والمدارس المختلفة والمتنوعة ونتائج البحوث والدراسات فى عدة دول وثقافات .

إن الهدف من استعراض الكثير من الأفكار والنظريات القديمة والحديثة ومقارنتها بعضها ببعض هو إطلاع القارئ العربى على جهود علماء هذا الحقل فى كافة العصور ، وتقديم مادة علمية شاملة ومتكاملة قدر الإمكان ، إيمانا بأن «الكلمة الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها» . كما حرصت على أن يتضمن هذا الكتاب العديد من التمرينات والاختبارات والمقاييس العلمية والمقننة ، للاستفادة منها فى كثير من المواقف السلوكية والعملية ، بجانب الحالات والتطبيقات العملية من البيئة العربية والمحلية من خلال بعض التجارب الواقعية .

وقد تناول الكتاب موضوع السلوك الإنسانى والتنظيمى من منظور كلى وشمولى مقارن، تكوّن من سبعة أقسام رئيسية شملت عشرين فصلا على النحو التالى :

القسم الأول ـ تناول فصلين ، هما : مجال السلوك الإنسانى والتنظيمى ، ومدارس الإدارة وتطور الفكر الإدارى والسلوكى ، من خلال تحليل تاريخى واستعراض نوعى لأهم مدارسه .

القسم الثانى ـ تناول أهم فعاليات الأفراد ، واشتمل على سبعة فصول تناولت جوهر السلوك الإنسانى ، وهى : السلوك الإنسانى ، الشخصية ، الإدراك ، القيم والاتجاهات ، الدوافع والحوافز ، الرضاء الوظيفى ، ضغوط العمل وهى موضوعات مترابطة ومتداخلة فى تأثيرها فى الأداء الإنسانى بمنظمات العمل .

القسم الثالث ـ فعاليات سلوك الجماعات ، ويحتوى هذا القسم على فصلين ، هما : سلوك الجماعة داخل منظمات العمل ، وإدارة النزاع فى منظمات العمل . ويركز هذان الفصلان على ديناميكيات جماعات العمل وتأثيرها فى كل من الأداء وكيفية إدارة النزاعات داخل تلك الجماعات فى إطار منظمات العمل .

القسم الرابع ـ فعاليات سلوك القيادة والتأثير ، وقد اشتمل هذا القسم على ثلاثة فصول مترابطة ، وهى : القيادة الإدارية ، تطور نظريات القيادة الإدارية ، القوة والسلوك السياسى فى منظمات العمل .

القسم الخامس ـ فعاليات سلوك المنظمة ، ويحتوى هذا القسم على فصلين مترابطين ، هما : المنظمة (الأهداف والبناء والعمليات) ، تصمم الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وفيه نماذج من الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات العامة والخاصة فى المملكة العربية السعودية .

القسم السادس ـ فعاليات عمليات المنظمة ، ويتناول هذا القسم ثلاثة فصول ، هى : الاتصالات ، إعداد واتخاذ القرارات ، القياس وتقويم أداء العمل .

القسم السابع ـ فعاليات تطوير المنظمات ، وقد ركز هذا القسم على عملية التطوير والتغيير التنظيمى ، بصفتها من أهم الأساليب للتجديد والإبداع فى إعادة بناء وتطوير المنظمات .

كما سعيت إلى أن تكون لغة الكتاب علمية ومبسطة قدر الإمكان ، لكى يستفيد منه أكبر عدد من القراء .

آمل أن يحقق هذا الكتاب الهدف الذى وضع من أجله ، كما آمل من قارئيه ـ من الإخوة والأخوات ـ إبداء أى ملاحظات أو اقتراحات أو توصيات قد تعنّ لهم وإبلاغى بها للاستفادة منها وتعديلها أو تحسينها فى الطبعات اللاحقة للكتاب .

ولا يسعنى وأنا أختتم هذه المقدمة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لهؤلاء الذين ساهموا فى تسهيل مهمة صدور هذا الكتاب

والله ولى التوفيق

ناصر محمد العديلى

الرياض (٨ رمضان ١٤١٥هـ الموافق ٧ فبراير ١٩٩٥م)

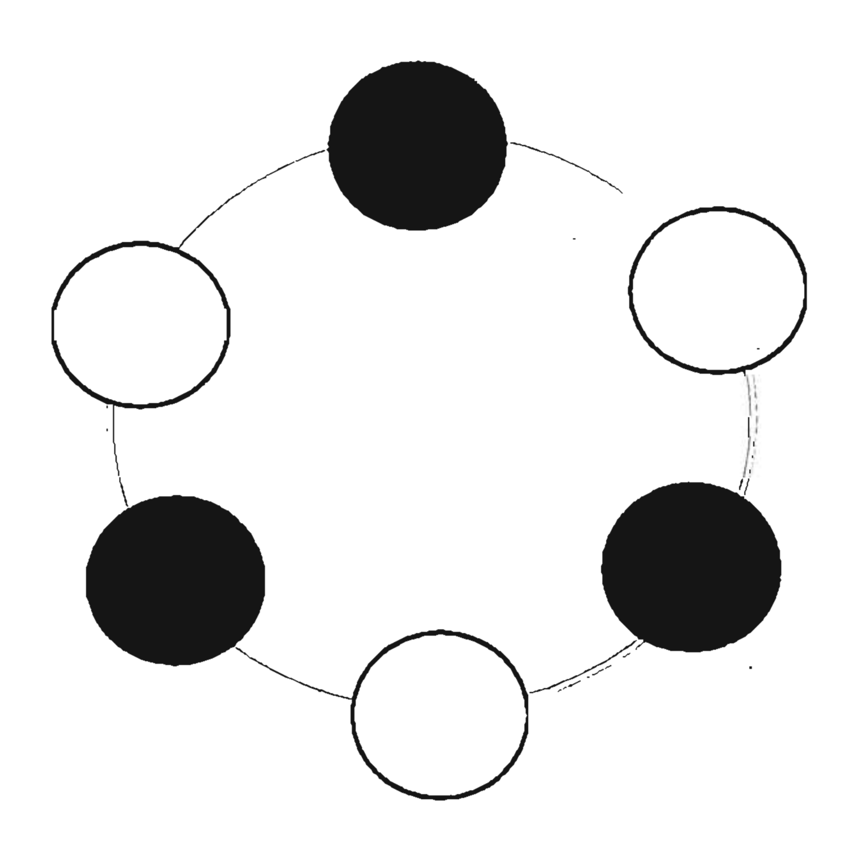
القسم الأول

السلوك الإنسانى والتنظيمى : تعريف وتطور

- مجال السلوك الإنسانى والتنظيمى
- مدارس الإدارة وتطور الفكر الإدارى والسلوكى

الفصل الأول

مجال السلوك الإنسانى والتنظيمى



نعنى بالسلوك الإنسانى والتنظيمى محاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد (شخصياتهم - دوافعهم - ممارساتهم) فى منظمات العمل التى يعملون بها ، سواء كانوا فرادى أو جماعات ، وتفاعل هذه المنظمات مع البيئة الخارجية ، والعوامل المؤثرة فيها .

وفى هذا الفصل سوف نتطرق إلى دراسة السلوك الإنسانى والتنظيمى ، من خلال استعراض أهم الدراسات والبحوث التى أجريت حول السلوك الإنسانى والتنظيمى خلال السنوات الماضية ، فى أدب الإدارة والسلوك الإنسانى والتنظيمى وعلم النفس الإدارى والصناعى والاجتماعى وعلم الأجناس (الأنثروبولوجى) والعلوم الأخرى ذات الصلة ، وتعريفات وآراء أشهر علماء ودارسى ومؤلفى هذا الحقل المهم حول هذا الموضوع .

كما نستعرض فى هذا الفصل تطور مفهوم علم السلوك الإنسانى والتنظيمى ، منذ بدايته فى مطلع هذا القرن حتى وقتنا الحاضر ، حيث مر بمراحل تطور تناولت الاسم والهدف والفعالية ، وذلك من خلال استعراض أهم المدارس التى ظهرت والبحوث والنظريات والنماذج التى طورت فى الولايات المتحدة الأمريكية - بصفتها الدولة التى تطور فيها هذا العلم - نظرًا لتطور علم الإدارة والعلوم السلوكية الأخرى التى ساهمت فى تطور هذا العلم ، مثل : علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأجناس (الأنثروبولوجى) وعلم الإيكولوجيا (العلاقات البيئية) . ثم نتعرض للحديث عن أهم الدوريات العربية والأجنبية التى تعنى بهذا العلم ، ونختم هذا الفصل بالحديث عن السلوك التنظيمى الكلى .

تعريفات السلوك التنظيمى :

يرى سيزلاجى ووالاس Szilagyi and Wallace [1] (١٩٨٠م) أن السلوك التنظيمى هو : « الاهتمام بدراسة سلوك واتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية : فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر فى إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، وتؤثر البيئة فى المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها » (ص ٢٠) .

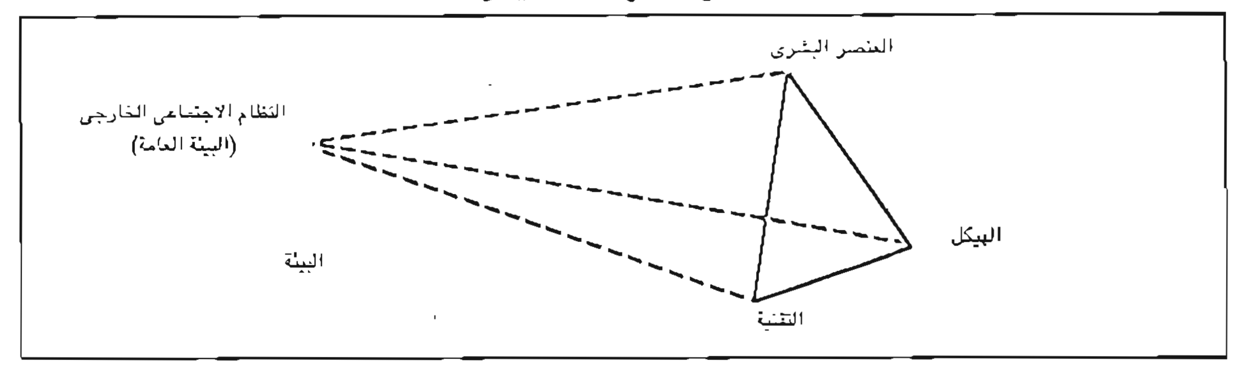
ويعتقد ميتشل Mitchell [2] (١٩٨٢م) أن مجال السلوك التنظيمى « يغطى جانبين رئيسيين وجوهريين ، هما : (١) أسباب السلوك الإنسانى كأفراد وكجماعات . (٢) كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء فى منظمات العمل» (ص ٤) .

ويحلل كامنقس Cummings [3] (١٩٧٨م) مجال السلوك التنظيمى وأبعاده الرئيسية ، ويرى أنها تحتوى على العوامل التالية : (١) التأكيد على تأسيس العلاقات السببية . (٢) الولاء والتعهد للتغير . (٣) الاهتمام الإنسانى بالأفراد . (٤) الاهتمام بالفعاليات التنظيمية . (٥) استخدام البحوث والأساليب العملية (ص ص ٩٠ - ٩٨) .

ويرى لاثانس Luthans [4] (١٩٨١م) أن السلوك التنظيمى « يهتم مباشرة بالفهم والتنبؤ ورقابة السلوك الإنسانى فى المنظمات : أى أنه يمثل الطريقة السلوكية للإدارة وليس الإدارة كلها » (ص ٦) .

كما يرى ديفز Davis [5] (١٩٧٧م) أن « مصطلح السلوك التنظيمى Organizational Behavior يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشرى من خلال جميع أنواع المنظمات ، مثل : الأعمال التجارية ، الأعمال الحكومية ، المدارس ، منظمات الخدمات العامة ، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر فى شكل رسمى لتحقيق أهداف معينة ، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمى » (ص ٤) . ويضيف ديفز « إن هذه العناصر الثلاث تؤثر وتتأثر بالنظام الاجتماعى الخارجى (البيئة العامة) ، ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة - وهى : الأفراد ، التقنية ، الهيكل ، (البيئة العامة) - بأنه السلوك التنظيمى» (ص ٤) ويوضح الشكل (١ - ١) عناصر السلوك التنظيمى

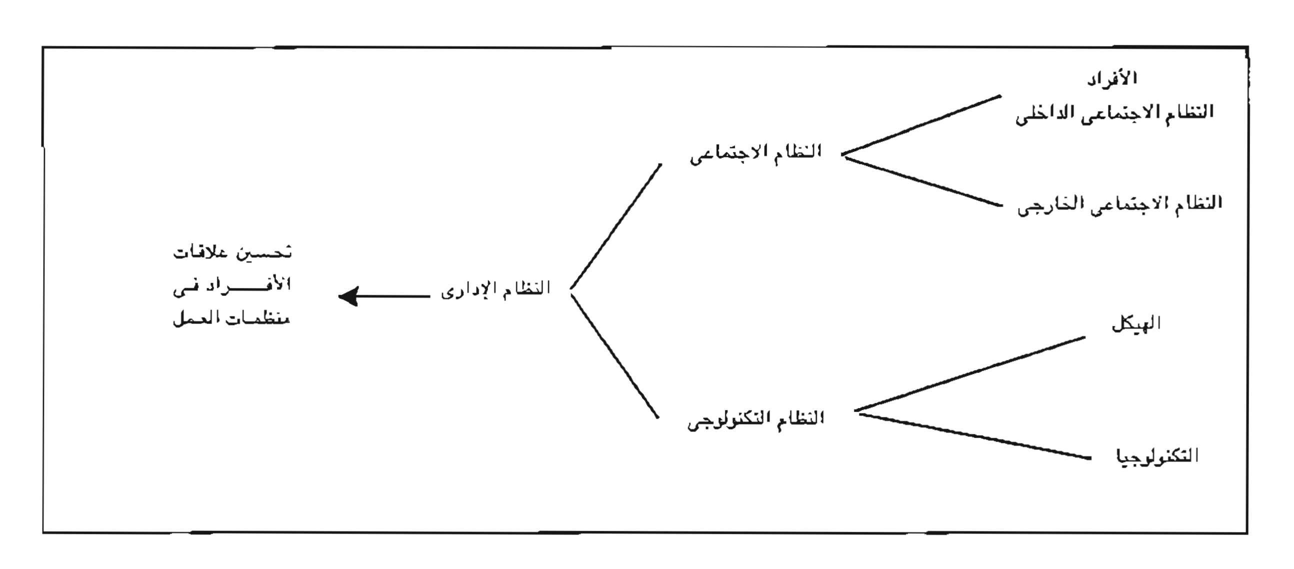
شكل (١ – ١)
عناصر السلوك التنظيمي



المصدر : Davis , K., Human Behavior at work, Mc Graw- Hill, Book comp. , 1977 , p. 4 .

ومن وجهة النظر الإدارية يؤكد ديفز Davis[٦] (١٩٧٧م) أن المديرين يتحملون مسئولية كبيرة من حيث استفادتهم من السلوك التنظيمى ، وذلك لأنهم هم الذين يتخذون القرارات التى تؤثر فى الكثير من العاملين لديهم بمنظمات العمل . يمثل المديرون بشكل جوهرى النظام الإدارى ، وفى السلوك التنظيمى يكون دورهم التوحيد ما بين النظام الاجتماعى (النظام الإنسانى) والنظام التقنى ، وذلك لتحسين علاقات الأفراد فى المنظمات (ص ٦) . ويوضح الشكل (١ – ٢) الدور الذى يقوم به النظام الإدارى لتحسين علاقات الأفراد فى منظمات العمل .

شكل (١ – ٢)
الدور الذى يقوم به النظام الإدارى
لتحسين علاقات الأفراد بعضهم ببعض فى منظمات العمل



المصدر : Davis, K . , Human Behavior at Work, Mc Graw - Hill, 1977 , p. 6.

ويرى الطحيح[٧] **(١٩٨٤م) أن مجال السلوك التنظيمي** «من المجالات الحديثة التي يتطرق لها الباحثون في مجال الإدارة . وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق ، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية والإدارية » (ص ١٠٥) .

ويعتقد العديلي[٨] **(١٤٠٢هـ) أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو** «المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة ، سواء كانوا أفرادًا أو جماعات صغيرة أو أفرادًا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة . وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع سلوك العاملين بها (الأفراد) وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات .. الخ» (ص ٥) .

وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة) .

والهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي - في رأينا - هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضاء الوظيفي للعاملين ، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها - سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها - وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل .

مراحل تطور مفهوم السلوك الإنساني والتنظيمي :

كان السلوك التنظيمي يعرف في أوائل هذا القرن (١٩١٢م) بعلم النفس الصناعي ، حيث قام علماء علم النفس الصناعي بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المؤسسات والشركات والمؤثرات الفيزيولوجية (المادية) المحيطة بهم ، معتمدين على الأسلوب أو الطريقة العلمية في حل مثل هذه المشكلات ، وكان تركيزهم على الفرد العامل فقط .

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في عامي : ١٩٢٤م و١٩٢٧م ، على يد التون مايو وزملائه Mayo et al. ، حيث اعتمد الدارسون والباحثون على دراسة العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها بعضها مع بعض ، وأثر ذلك على الإنتاجية والرضاء الوظيفي (العديلي [٩] ، ١٤٠٢هـ ، ص ٩) .

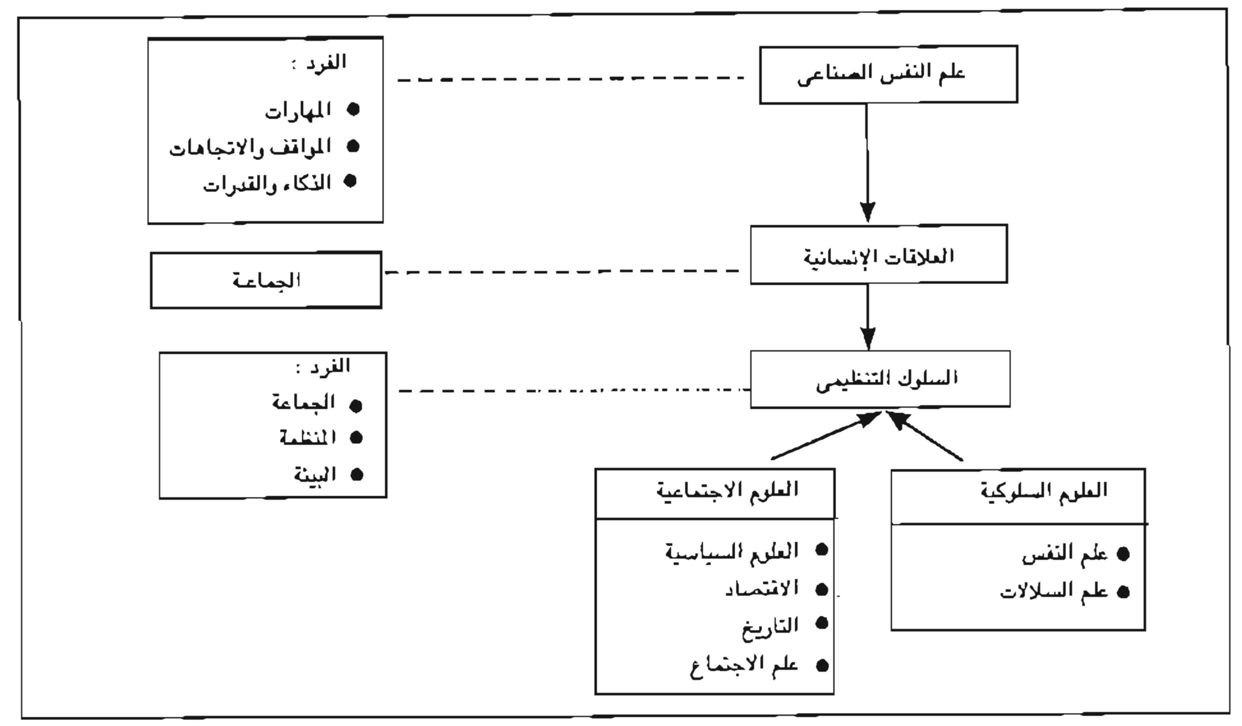
واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت حركة مدرسة العلاقات الإنسانية في الأربعينيات وما تلاها من سنوات ، وذلك على يد ميكجرجر McGreger وليكرت Likert وأرجيرز Argyris ، وتركزت معظم الدراسات على دوافع العاملين والقيادة الإدارية .

وفي أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات الميلادية أخذت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي تهتم ليس بالعامل وجماعات العمل فحسب ، بل أيضًا بتفاعل العاملين في منظمات العمل مع العمل نفسه . وقد فتح هذا بدوره الباب على مصراعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمي ، ليتطور هذا العلم ويأخذ صيغة جادة ولتكون له أرضية خصبة وصلبة ينطلق منها .

ويوضح الشكل (١ - ٢) مراحل تطور السلوك الإنساني والتنظيمي في مجالات العمل .

شكل (١ - ٣) *

مراحل تطور السلوك الإنسانى والتنظيمى فى الإدارة



* من إعداد المؤلف

وإذا ألقينا نظرة فاحصة على الشكل السابق ، نجد أن المرحلة الأولى ابتدأت بعلم النفس الصناعى ، الذى يدرس الفرد العامل من حيث مهاراته والمواقف والاتجاهات التى يتميز بها ، مثل : الذكاء والقدرات والفروق الفردية بين العاملين .

ثم تأتى مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التى تهتم بالأفراد كجماعات ، لمعرفة العلاقات فيما بينهم وأثر ذلك فى إنتاجية العمل وفى رضائهم الوظيفى .

وأخيراً تأتى مرحلة السلوك الإنسانى والتنظيمى التى تهتم بدراسة الفرد والجماعة ، وتفاعلهما أفراداً وجماعات مع منظمات العمل وبيئتها المحيطة والداخلية ، ومعرفة التفاعل بين الإنسان والمنظمة التى يعمل بها (العديلى [١٠] ١٤٠٢هـ ، ص ٩) .

ويوضح لنا الشكل السابق أيضا مدى الاهتمام الذى لقيه هذا الفرع من فروع المعرفة خلال السنوات الخمسين الماضية ، وكيفية تطور البحوث والدراسات السلوكية فى مجال الإدارة ، ومدى استفادتها من علم النفس وعلم النفس الاجتماعى وفروع وحقول المعرفة الأخرى وميادينها المختلفة .

ولا شك فى أن دراسة السلوك التنظيمى تتبع دراسة السلوك الإنسانى ، لأن الإنسان بما يمتاز به من شخصية وسلوك ومؤثرات داخلية وخارجية هو الإنسان فى أى مكان يحل فيه أو يرحل عنه . فالإنسان هو الإنسان فى المنزل ، فى مكان العمل أو فى أى مكان يعيش فيه ويمارس فيه نشاطاته المختلفة . كما أن المؤثرات البيئية التى يتفاعل معها وينتج عنها سلوكه هى مؤثرات موجودة فى أى مكان يغشاه ، سواء فى المنزل أو فى العمل ، كما نجد أيضا أن الضغوط التى يتعرض لها الإنسان هى الضغوط فى كل مكان يوجد به . وهذا يجعلنا نؤمن إيماناً كاملاً بأن الأساسيات النفسية (السيكولوجية) والتصرفات السلوكية عند الإنسان هى نتيجة

لتفاعلاته مع البيئة التى يعيش فيها ، مهما تكن هذه البيئة ومهما يكن تأثره بالعوامل الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة به (العديلى [11] ، ١٤٠٢هـ ، ص ٩) .

وحيث إن هذا الإنسان يختار مكان العمل ويعمل ، فإن سلوكه في هذا العمل يأتى عادة كامتداد لسلوكه فى البيئة العامة ، مع تأثره ببيئة العمل الداخلية . ونتيجة لتفاعلاته المختلفة مع هذه البيئة ومع البيئة الخارجية العامة يظهر لنا بجلاء سلوكه الإنسانى والتنظيمى . وهذا هو ما جعل دراسة السلوك التنظيمى ضرورة حتمية وجعلنا نسمى هذا الكتاب بـ : « السلوك الإنسانى والتنظيمى : منظور كلى مقارن » .

العوامل المتفاعلة فى السلوك الإنسانى والتنظيمى :

إن استعراض السلوك الإنسانى والتنظيمى فى هذا الفصل يفرض علينا إلقاء الضوء على بعض المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التى تتفاعل بعضها مع بعض ، وينتج عنها سلوك الإنسان فى منظمات العمل : فالسلوك التنظيمى - كما أوضحنا فى السطور القليلة الماضية - هو امتداد للسلوك الإنسانى ، أو بمعنى أصح السلوك التنظيمى هو - فى الواقع - سلوك إنسانى فى شكل تنظيمى أو فى بيئة إدارية ، سواء كانت بيئة العمل العامة أو الخاصة ، أو بمعنى آخر السلوك الإنسانى والسلوك التنظيمى هما أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل . فسلوك الفرد فى المنظمة محدد ببعض العوامل النفسية والاجتماعية أو بما يسمى بالعوامل الداخلية والعوامل الخارجية . وتفاعل هذه العوامل الداخلية (النفسية) والخارجية (الاجتماعية) - كما يرى ديبران Dubran (١٩٧٨م) - ينتج عنه الفعاليات السلوكية للإنسان وللمنظمة التى يعمل بها (شكل ١ -٤) ، بغض النظر عن كون هذا التفاعل تفاعلا إيجابيا كالرضاء والإنتاجية أو سلبيا كالإحباطات والغياب أو طى القيد (ديبران [12] Dubran ، ١٩٧٨م ، ص ١٧) . وتتمثل العوامل الداخلية (النفسية) بالقدرات والدوافع والإدراك والمواقف والاتجاهات والعواطف والقيم والإحباطات والعوائق . كما تتمثل العوامل الخارجية (الاجتماعية) بالضغوط ونظام الحوافز ودرجة الثقة وتماسك الجماعة ودرجة الضوضاء والعوامل الاجتماعية والإجراءات والأنظمة .

شكل (١ - ٤)
العوامل المتفاعلة فى السلوك الإنسانى والتنظيمى

بعض العوامل الداخلية (النفسية)		بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية)	
- القدرة على التعلم - الدافع - الإدراك - المواقف والاتجاهات - العواطف - الإحباطات والعوائق - القيم	(الفرد فى المنظمة)	- الضغوط - نظام الحوافز (المكافآت) - درجة الثقة - تماسك الجماعة - درجة الضوضاء - العوامل الاجتماعية - الإجراءات والأنظمة	(سلوك الفرد خارج المنظمة)

المصدر :

Dubran. Foundation of Organizational Behavior. Press. N . Y.. 1978. p. 18

علاقة السلوك الإنسانى والتنظيمى بالعلوم الأخرى :

اتضح لنا فى أثناء دراسة تطور السلوك الإنسانى والتنظيمى أنه استفاد من بعض العلوم السلوكية الأخرى ، مثل : علم النفس وعلوم : الاجتماع والإدارة والاقتصاد وفروع المعرفة الأخرى . هذا وسوف نوضح فيما يلى أهم العلوم السلوكية التى استفاد منها السلوك الإنسانى والتنظيمى ، وهذه العلوم هى :

أولاً - علم النفس :

وهو العلم الذى يدرس مختلف العوامل والجوانب المؤثرة فى الإنسان وأثرها فى سلوكه . كما يدرس هذا العلم العلاقات الإنسانية والسلوكية بين الأفراد ، وأهم الطرق والأساليب التى يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنسانى مستقبلا ، وكذلك عملية التكيف والتطبع السلوكى للأفراد (سيزلاجى[١٣] و والاس Szilagyi and Wallace ، ١٩٨٠م ، ص ٥) .

ومن أهم فروع علم النفس ذات الصلة الوثيقة بالسلوك الإنسانى والتنظيمى ما يلى :

- علم النفس الإكلينيكى :

وهو أحد حقول علم النفس الرئيسية ويعنى بالتشخيص النفسى للسلوك الإنسانى ، حيث إن الإخصائى النفسى الإكلينيكى يهتم بدراسة وفهم الشخصية المترددة على العيادة النفسية من حيث السيكوديناميات المسببة لحالات الانحراف (الزيادى[١٤] ، ١٩٦٩م ، ص ١) .

- علم النفس الاجتماعى :

وهو علم يربط بين علم النفس وعلم الاجتماع ، ويعنى بالعلاقات الجماعية واتجاهات ومواقف العاملين والعواطف والإحساس والقيادة الإدارية .

- علم النفس التنظيمى :

وهو علم يتناول بالدراسة تفاعل الأفراد فى منظمات العمل من حيث القدرات والدوافع والتفاعل الجماعى ، والاختيار والتعيين ونحو ذلك .

- علم النفس الإدارى :

وهو علم يدرس البيئة الإدارية للعاملين (مديرين وموظفين) ، والآثار السلوكية المترتبة على التفاعل الإدارى فى منظمات العمل .

- علم النفس الصناعى :

وهو علم يدرس المشكلات الإنسانية الناتجة عن العمل فى المصانع ، مثل : الرضاء الوظيفى ، التوتر ، الضوضاء ، التعب ، العلاقات الإنسانية للعاملين ، الأداء ، تصميم بيئة المصانع .

ثانياً - علم الاجتماع :

وهو العلم الذى يدرس الإنسان وعلاقته الاجتماعية بالبيئة التى يعيش فيها ، من حيث تحليل العلاقات الاجتماعية ، وتكوين البيئة الاجتماعية المؤثرة فى سلوك الفرد والجماعات ، والتكوين الأسرى والجماعى للفرد ، وديناميات العلاقات الاجتماعية ، والقوة والتأثير الاجتماعى للأفراد داخل التنظيم الاجتماعى الشامل . كما يدرس التكيف الاجتماعى والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد (سيزلاجى [١٥] و والاس ، ١٩٨٠م ، ص ٧) .

ثالثًا – علم الإنسان (السلالات) :

وهو العلم الذى يدرس الإنسان وسلالاته وأعماله ويحاول فهم جميع أنواع الظواهر التى تؤثر فيه (رالف [١٦] لنتون ، ١٩٦٧م) . ومن أهم فروع علم الإنسان ما يلى :

– الأنثربولوجيا الطبيعية :

يعنى هذا الفرع بدراسة الحفريات البشرية والأجسام البشرية .

– الأنثربولوجيا الثقافية أو الحضارية :

يعنى هذا الفرع بدراسة الآثار القديمة (الأرخلوجيا) والسلالات البشرية (الأنثربولوجيا) واللغويات (ص ص ١٤ – ١٥) .

رابعًا – علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا) :

وهو العلم الذى يدرس البيئة الطبيعية، وبشكل خاص تلك العلاقات الداخلية بين الكائن ومايرتبط به (ريكلفس [١٧] Ricklefs، ١٩٧٩م ، ص ١٠) .

ومن أهم فروع علم الإيكولوجيا العامة الإيكولوجيا البشرية ، ويعنى بدراسة الإنسان والبيئة ، سواء دراسة علاقة نوع بمفرده من أنواع الكائنات الحية الموجودة فى البيئة المحيطة – ما يسمى بإيكولوجيا الفرد – أو دراسة العلاقات الأكثر تعقيداً المتبادلة بين تجمعات مختلفة للأنواع الحية وبين البيئة المحيطة أو ما يسمى بإيكولوجيا الجماعة (عبدالعاطى السيد [١٨] ، ١٩٨١م ، ص ص ٣٦ – ٣٧) ، ويرتبط علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا) بصلة وثيقة بعلم الاجتماع ، ويعتبر جزءا من هذا العلم . كما أن له صلة وثيقة بعلم النفس وعلم الجغرافيا وعلم السياسة وعلم الاقتصاد .

خامسًا – علم الاقتصاد :

يهتم علم الاقتصاد بالإنتاج والتوزيع والاستهلاك المتبادل . ونظرًا لتأكيده على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل والتنظيم ، فإن علاقته وثيقة بعلم المنظمة والسلوك التنظيمى من حيث رفع الكفاية الإنتاجية .

سادسًا – العلوم السياسية :

يتم تعريف السياسة بأنها مجموعة الظواهر والحركات التى تتناول صلات الأفراد بالجماعات والجماعات بعضها ببعض وفى قمتها الدولة . وتعرفُ الظاهرة السياسية بأنها الممارسات الفعلية لمسئولية عامة رسمية وغير رسمية ، تنبثق من صميم حياة الجماعة ، وتهتم بشئونها الممتدة فى الدولة والحكومة والقانون . ولذلك فالسياسة هى علم دراسة الدول أو التنظيم .

سابعًا – نظريات المنظمة :

تعتبر نظريات المنظمة هى المنظور الكلى للتنظيم ، حيث تعتبر المنظمة هى الوحدة فى التحليل ، وتهتم بالأهداف التنظيمية وبكيفية بناء المنظمة وبالتقنيات التى تستخدم وبالطريقة التى تؤثر بها المنظمة فى بيئتها وتتأثر بها . وقد سمى هذا الحقل بنظرية التنظيم «وهو الوجه الكلى الآخر للسلوك التنظيمى» .

ثامنًا – علم الإدارة :

حيث إن الإدارة هى العمليات الفكرية والاجتماعية والنفسية للمديرين لأداء العمل وممارساته ، فإنها ترتبط بشكل وثيق بالسلوك التنظيمى بصفته النشاطات المتعددة للمنظمة ، تلك النشاطات التى تتعلق بالأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة وبتأثير المديرين فيهم بالأسلوب الإدارى المتبع وبمتغيرات الإدارة الأخرى .

تاسعًا - الهندسة الصناعية :

هى أحد فروع الهندسة ، وتعنى بهندسة الصناعة والعوامل المؤثرة فيها، وترتبط الهندسة الصناعية ارتباطا وثيقا بـ : علم النفس الصناعى والتقنية وهندسة الإنتاج والمخرجات .

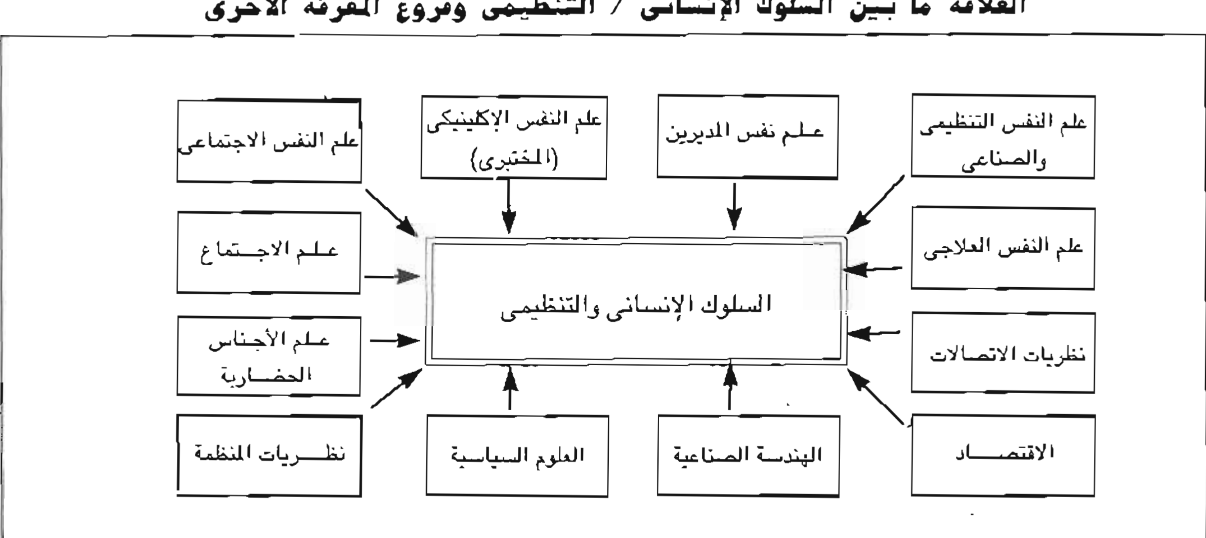
عاشرًا - نظريات الاتصالات :

هى الدراسة التى تعنى بالاتصال الإنسانى ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية ذات العلاقة بسلوك الجماهير والمعلومات ، ويتفاعلات هذا السلوك · الإنسانية والتقنية والفنية .

ويوضح الشكل (١ - ٥) علاقة السلوك الإنسانى والتنظيمى بفروع المعرفة الأخرى .

شكل (١ - ٥)

العلاقة ما بين السلوك الإنسانى / التنظيمى وفروع المعرفة الأخرى



المصدر : Dubran, Foundation of Organizational Behavior, Second Edition, Press. in N.Y. , 1978, p. 18.

تطور المعرفة والمعلومات بالسلوك الإنسانى والتنظيمى :

تفجرت المعلومات والمعرفة فى حقل السلوك الإنسانى والتنظيمى بالدول المتقدمة ، حيث ظهر العديد من الدوريات والمجلات الفصلية والشهرية المتخصصة التى تتناول موضوعات السلوك الإنسانى والتنظيمى . وكان لتداخل وتكامل العلوم السلوكية - الإدارة ، علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الأجناس والسلالات (الانثروبولوجيا) - دور كبير فى تطوير هذا العلم وزيادة المعلومات فيه . ويوضح الجدول (١ - ١) أهم الدوريات والمجلات الأجنبية فى مجال الإدارة والسلوك الإنسانى والتنظيمى ، كما يوضح الجدول (١ - ٢) أهم الدوريات والمجلات العربية فى هذا المجال .

جدول (١ – ١)
أهم المجلات الدورية المتخصصة فى الإدارة والسلوك الإنسانى والتنظيمى بالولايات المتحدة الأمريكية

1 - Academy of Management Journal .
2 - Academy of Management Review .
3 - Administrative Management .
4 - Administrative Science Quarterly .
5 - Advanced Management Journal .
6 - American Sociological Review .
7 - Business Horizons .
8 - Business Management .
9 - California Management Review .
10 - Fortune .
11 - Harvard Business Review .
12 - Hospital and Health Services .
13 - Human Organization .
14 - Industrial and Labor Relations Review
15 - Industrial Engineering .
16 - Industrial Management Review .
17 - Journal of Applied Psychology .
18 - Journal of Applied Behavioral Science .
19 - Journal of Business .
20 - Journal of Human Resources .
21 - Journal of Management Studies .
22 - Management International Review .
23 - Management Review .
24 - Management Science .
25 - Organizational Behavior and Human Performance .
26 - Organizational Dynamic .
27 - Personnel .
28 - Personnel Journal .
29 - Personnel Psychology .
30 - Public Administration Review .
31 - Public Personnel Review .
32 - Training and Developement Journal .

جدول (١ - ٢)
أهم الدوريات العربية المتخصصة فى مجال الإدارة والسلوك الإنسانى والتنظيمى

مسلسل	اسم الدورية / المجلة	الجهة التى تصدرها
١	مجلة الإدارة العامة	معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية
٢	المجلة العربية للإدارة	المنظمة العربية للتنمية الإدارية - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية
٣	الإدارة	اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية
٤	مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية	جامعة بغداد - العراق
٥	مجلة العلوم الاجتماعية	جامعة الكويت
٦	الإدارى	معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان
٧	مجلة العلوم الإدارية	كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود - الرياض
٨	مجلة العلوم الإدارية	الشعبة المصرية للمعهد الدولى للعلوم الإدارية - جمهورية مصر العربية
٩	التنمية الإدارية	الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - جمهورية مصر العربية
١٠	مجلة الاقتصاد والإدارة	مركز البحوث - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز - جدة

أسباب وأهمية دراسة سلوك المنظمات :

يشير جاكسون[١٩] وزملاؤه Jackson et al. (١٩٨٨م) إلى أن دراسة العنصر البشرى فى المنظمات تمثل مجالا مناسبًا - بل وحيويا - للمديرين والتنفيذيين . وتمثل المنظمات أكثر من مجرد تجمعات من الأفراد لها خصائصها المميزة ، وبالتالى فإن دراسة الأفراد وحدهم دون اعتبار للمنظمات التى يؤدون فيها عملهم تعتبر دراسة لنصف مشكلة الإدارة فى منظمات العمل (ص ١٨) .

ويرى جاكسون وزملاؤه أنه برغم أن المنظمات يختلف بعضها عن بعض ، فإن هناك بعض المظاهر المشتركة بالنسبة لها جميعًا ، فهى جميعها عبارة عن جماعات من الأفراد تربط بينهم علاقات رسمية وغير رسمية ، وتنهمك فى نشاطات تعاونية ، ولها نظم لتدرج السلطة ، كما أن لجميعها حدودًا معروفة[٢٠] (ص ١٨) .

السلوك التنظيمى الكلى والسلوك التنظيمى الجزئى :

حيث إن التنظيم يضم كلا من الفرد والمنظمة على حد سواء ، فإن دراستنا فى هذا الفصل سوف تركز على دراسة السلوك التنظيمى الكلى ؛ أى دراسة الفرد بما يحتوى عليه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات .. الخ ، وعلى المنظمة التى يعمل بها هذا الفرد وما تشتمل عليه من بيئة داخلية وبيئة خارجية . وإذا كانت بعض الكتب العربية تركز فى دراستها على الفرد فى المنظمة التى يعمل بها وحده : أى على دراسة السلوك التنظيمى الجزئى ، فإننا سوف نركز فى هذا الكتاب على النظرة الكلية الشاملة للسلوك الإنسانى والتنظيمى ، أى على سلوك الفرد وسلوك منظمة العمل على حد سواء ، وذلك لأن العمل فى تقديرنا هو علاقة بين سلوك الفرد العامل - سواء كان مديرًا أو مشرفًا أو موظفًا أو عاملًا - وبين سلوك المنظمة وبيئتها التى يعمل بها هذا الفرد ، وعلى تفاعله معها . وسوف ندرس كذلك تأثير البيئة العامة فى كل من الفرد ومنظمة العمل والتأثير المتبادل بين علاقات الإنسان وعلاقات المنظمة ، وتفاعلهما مع البيئة العامة ومتغيراتها المتعددة والمختلفة .

المنظور الجزئي مقابل المنظور الكلى :

يوضح جاكسون وزملاؤه [٢١] Jackson et al. (١٩٨٨م) فى كتابهم (نظرية المنظمة : منظور كلى للإدارة) أن دراسة إدارة المنظمات أخذت شكلين : المنظور الجزئى للسلوك ، وتعتبر العناصر البشرية فى حد ذاتها موضوعا للدراسة فى هذا المجال وبداية لها . ويهتم هذا المنظور بالمكونات النفسية لكل فرد وبالمتغيرات الفردية والجماعية الأخرى التى تحدد الكيفية التى يحتمل أن يتجاوب بها الفرد فى موقف معين . وهناك أسئلة تثور من خلال هذا المنظور ، مثل : كيف يمكن أن يتعلم الفرد ؟ وكيف يمكن تحفيزه ؟ وما هى نوعية الإستراتيجيات القيادية التى يمكن أن تقوده للسلوك الذى يرغبه القائد ؟ (ص ٢٠) .

كما يشير جاكسون وزملاؤه إلى أنه تم تطوير هذا المنظور الجزئى – الذى يهتم بدراسة الأفراد فى المنظمات – تطويراً جيدا ، وتم الاعتراف به كفرع من فروع المعرفة أطلق عليه « السلوك التنظيمى» (ص ٢٠) .

أما المنظور الكلى – كما يقول جاكسون وزملاؤه – فيعتبر المنظمة هى الوحدة فى التحليل ، ويهتم بالأهداف التنظيمية وبكيفية بناء المنظمة وبالتقنيات التى تستخدم وبالطريقة التى تؤثر بها المنظمة فى بيئتها وتتأثر بها . وقد تم الاعتراف بهذا المنظور الكلى لحقل من حقول المعرفة أطلق عليه « نظرية التنظيم » [٢٢] (ص ص ٢٠ – ٢١) .

كما يوضح جاكسون وزملاؤه أن هناك أسلوبًا آخر للتمييز بين السلوك التنظيمى ونظرية التنظيم ، يعتبر الفرد العارف بالسلوك التنظيمى عالم نفس تطبيقى يهتم بدراسة الأفراد باعتبارهم أعضاء فى منظمة ، ويعتبر المفكر التنظيمى عالم اجتماع تطبيقى يهتم بدراسة مجموعات كبيرة أو تجمعات من الأفراد تسمى المنظمات [٢٣] (ص ٢١) .

ويوضح جاكسون وزملاؤه ذلك فى المثال الوارد فى الشكل (١ – ٦) .

شكل (١ ــ ٦)
عالم النفس التطبيقى / والاجتماعى التطبيقى *

> كان النقص فى عدد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين فى كليات إدارة الأعمال مصدر إزعاج لسنوات عديدة . ويرجع السبب فى ذلك جزئيًا إلى الزيادة فى عدد الطلاب الذين يودون دراسة الإدارة فى مستوى المرحلة الجامعية ، وإلى النقص الشديد فى عدد طلاب الدكتوراه . وللتغلب على هذا النقص كان على كليات إدارة الأعمال أن تختار الأساتذة من أجزاء أخرى فى الجامعة ، بدلا من التنافس فيما بينها على عدد غير كاف من الخريجين على مستوى الدكتوراه فى الإدارة .
>
> ويرى السيد «كينيث اسميث » عميد كلية إدارة الأعمال والإدارة العامة فى جامعة أريزونا أن « هناك مجموعة كبيرة من الاختصاصيين فى الجامعة فى مجالات : الرياضيات والاقتصاد وعلوم الحاسب الآلى والعلوم السياسية والجغرافيا وعلم الاجتماع والمجالات الأخرى » . ويضيف أن «لهم القدرة على المساهمة فى كليات إدارة الأعمال » .
>
> وقد قال السيد اسميث للعمداء الآخرين : « يمكنكم أن تعينوا عالم نفس لتدريس السلوك التنظيمى . ويمكن أن يرى عالم النفس أو عالم الاجتماع أن تخصصه وثيق الصلة بإدارة الأعمال » . وأوضح لهم أيضًا ، أن هذا الاقتراح هو البديل الأفضل – على المدى الزمنى القصير – للنزاع على استقطاب خريجى الدكتوراه المحدودين من كليات إدارة الأعمال .
>
> ويمكن التعبير عن تعليقات العميد « اسميث» على نحو مغاير نوعًا ما بالقول : « يمكن أن يكون عالم النفس عالم سلوك تنظيمى . ويمكن أن يكون عالم الاجتماع مفكرًا تنظيميًا ويُدرس فى كلية إدارة الأعمال .

المصدر : نظرية التنظيم / منظور كلى للإدارة ، ترجمة خالد زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٨م ، ص ص ٢١ – ٢٢ .

الفرق بين السلوك التنظيمى الجزئى والسلوك التنظيمى الكلى :

يعقد مايلز Miles [٢٤] (١٩٨٠م) فى كتابه « السلوك التنظيمى الكلى » مقارنة بين السلوك التنظيمى الجزئى وبين السلوك التنظيمى الكلى ، حيث يعتقد أن الاختلافات بين النظرة الكلاسيكية للسلوك التنظيمى وبين النظرة الحديثة له تكمن فيما أوضحته البحوث والتطبيقات المعاصرة . وعلى سبيل المثال لا يستطيع المرء أن ينكر دور القدرات والسلوكيات عند الأفراد فى دراسة النزاع (الصراع) داخل الوحدات التنظيمية ، كما لا يستطيع أن ينكر التأثير الأكبر للهيكل التنظيمى وتأثير الثقافة فى العلاقات الشخصية الداخلية بالمنظمات ، فالتركيز فى السلوك التنظيمى الكلى يتمثل فى الصراع أو القوة للأنظمة الجزئية الرئيسية أو المنظمات ، وكذلك القرائن كمقاوم للفرد ، والعوامل المساعدة على شرح وإدارة تلك الصفات للحياة التنظيمية (ص ٣) .

يضاف إلى هذا أن السلوك التنظيمى لا يركز على تصميم عمل الفرد ودور العلاقات ، بل يركز على مهام الوحدات والتقنية التنظيمية وتطبيقاتها لتصميم المشروعات المعقدة . كما أنه لا يؤكد على التكيف الفردى (الإنسانى) مع المؤثرات الاجتماعية ، بل يؤكد على عمليات تكيف الأنظمة الجزئية الرئيسية والمنظمات بكاملها مع البيئات وقرائنها المتغيرة . ويوضح الشكل (١ - ٧) تلك المقارنة بين السلوك التنظيمى الجزئى والسلوك التنظيمى الكلى (ص ٣) .

شكل (١ - ٧)

مقارنة بين السلوك التنظيمى الجزئى والسلوك التنظيمى الكلى

السلوك التنظيمى الجزئى (التقليدى)	التضاد	السلوك التنظيمى الكلى (الحديث)
	الجوانب المؤكد عليها	
الهياكل والعمليات الفكرة ، العواطف ، البناء الفيزيولوجى للأفراد والجماعات الصغيرة ، وقادتهم والترابط فيما بينهم .		الهياكل والعمليات من خلال : الأجزاء التنظيمية الرئيسية ، التنظيمات وبيئاتها والترابط فيما بينها.
	تركيز البحوث	
دراسة سلوكيات الأفراد ، الجماعات الصغيرة وقادتهم فى المختبرات أو فيما شابهها أو فى الوحدات الاجتماعية المباشرة .		دراسة سلوكيات الأفراد للأجزاء التنظيمية الرئيسية ، الأجزاء التنظيمية نفسها ، المنظمات وبيئاتها من خلال القرائن الكبيرة .
	التطبيقات الأولية	
التحسين الذاتى للأفراد ، تصميم العمل ، التوسط داخل العلاقات الشخصية الداخلية وعمليات الجماعات ، تدريب المديرين للجماعات الصغيرة ، الأفراد تغير الجماعة .		تصميم وإدارة الهياكل والعمليات التى تربط الأجزاء التنظيمية الرئيسية ، المنظمات وبيئاتها . التغيير التنظيمى والبيئى .

المصدر : Miles , R., Macro Organizational Behavior, 1980, Goodyear Publishing corp. inc. Santa Monica, Califomria, p. (3).

النموذج الشامل لدراسة السلوك التنظيمى الكلى :

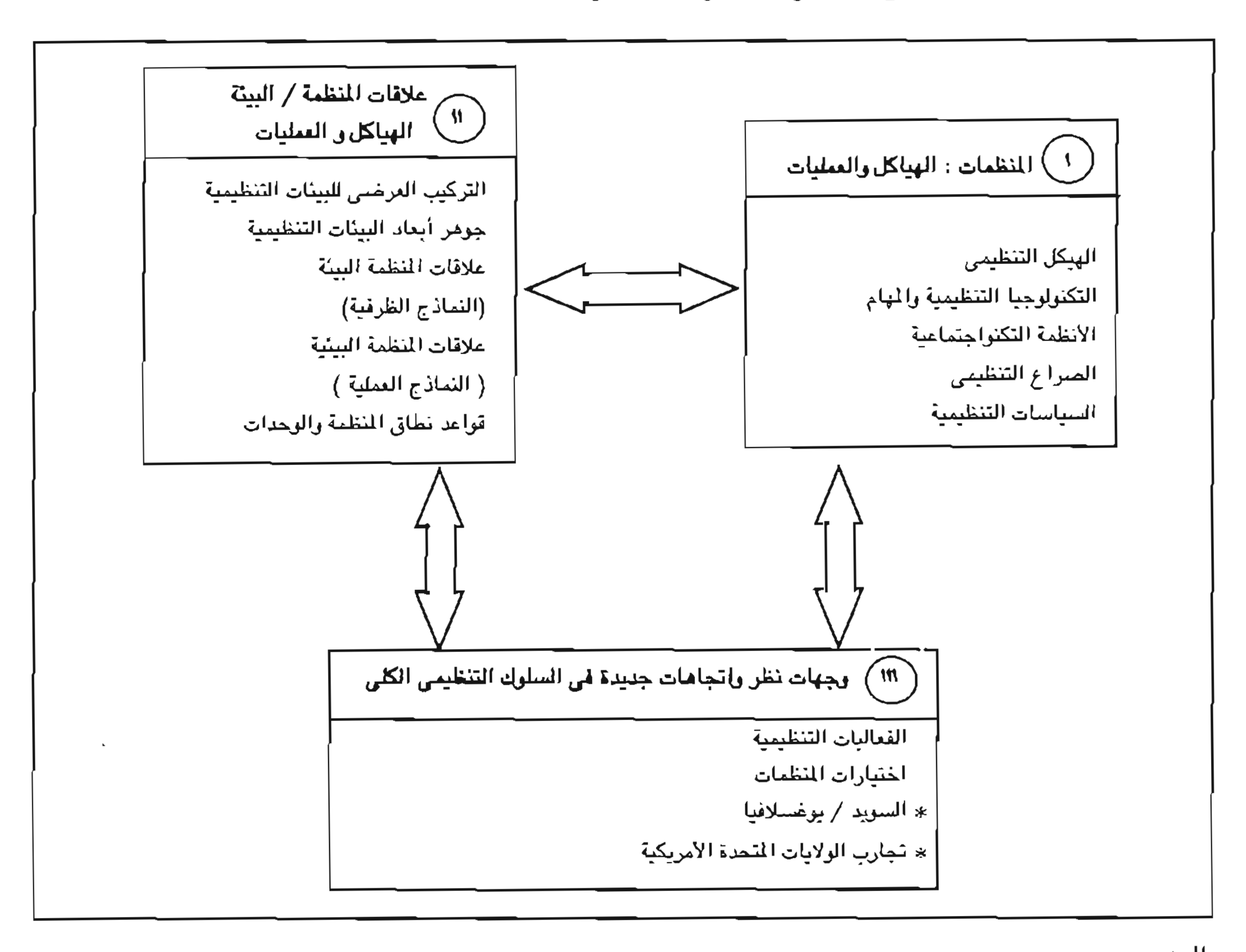
بعد عرض المقارنة بين السلوكين نود هنا أن نعرض النموذج الشامل لدراسة السلوك التنظيمى الكلى ، كما أوضحه مايلز Miles (١٩٨٠م) فى شكل (١ - ٨) ، الذى يحتوى على ثلاثة أقسام :

القسم الأول - الهياكل والعمليات من خلال المنظمات ؛ أى السلوك وتصميم الوحدات الجزئية التنظيمية الرئيسية وتضافرها (ص ٧) .

القسم الثانى - يغطى الهياكل والعمليات التى تربط المنظمات ببيناتها الخارجية ؛ أى السلوك وتصميم المنظمات بشكل شمولى .

القسم الثالث - يركز على بعض الأفكار الطارئة والحدود الجديدة فى السلوك التنظيمى الكلى ، التى تؤثر فى السلوك والتصميم الداخلى والتصميم الخارجى للديناميات التنظيمية [٢٥] (ص ٧) .

شكل (١ - ٨)
النموذج الشامل فى دراسة السلوك التنظيمى الكلى



المصدر : Miles . R., Macro Organizational Behavior , Good Year Publishing Company, Santa Monica . California , 1980, p. 7

التطبيق العملى للمدير فى مجال السلوك التنظيمى :

إن حقل السلوك التنظيمى الذى سنتناول دراسته فى هذا الكتاب يتميز باستفادته من عدة حقول متداخلة فى العلوم السلوكية ، كالإدارة وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعى ، وعلم الاجتماع وعلم السلالات (الانثربولوجى) وعلم السياسة وعلم الاتصال ، ونظريات المنظمة .

إن هذه الحقول المتداخلة والمتكاملة هى حقل السلوك التنظيمى الفعلى . وإذا تأملنا فى حجم هذه الحقول السلوكية – وهى : علم النفس ، علم الاجتماع ، علم السلالات (الانثربولوجى) وفروعها المختلفة – نجد أنها تقدم خدمة جليلة المديرين فى منظمات العمل ، للاستفادة من تطبيقات هذا الحقل المهم فى الإدارة والسلوك الإدارى .

ويقترح قبسون وزملاؤه[٢٦] Gibson et al. (١٩٨٢م) دليلا تطبيقيا للمديرين فى السلوك التنظيمى يوضحه الشكل (١ – ٩) .

فعلم النفس هو العلم الذى يتناول السلوك الإنسانى وتفاعلاته المختلفة من خلال دراسة النشاطات النفسية الإنسانية ، مثل : الإدراك ، الاتجاهات (المواقف) ، القيم ، التعلم ، الشخصية ، الحاجات ، الدوافع ، المكافآت الداخلية والمكافآت الخارجية (الحوافز) ، التغذية المرتدة ، تعديل السلوك ، حل المشكلات ، الضغوط وحل النزاعات[٢٧] .

إن هذه العوامل النفسية تساعد المدير على فهم وإدراك حقيقة الأفراد الذين يعمل معهم وتساعده فى عملية التعامل معهم .

كما أن علم الاجتماع هو العلم الذى يتناول دراسة الجماعات من حيث : أنماط الجماعات ، التجانس والتكامل بينها والصراع (النزاع) داخل الجماعات ، أنماط الاتصالات ، المركز الاجتماعى ، القوة والنفوذ ، السياسة البيروقراطية ، نظرية المنظمة ، البيئات ، عمليات التغيير الاجتماعى ، الشبكة ، فرق المهمات .

وكل هذه العوامل تساعد المديرين على فهم السلوك الجماعى للأفراد والعلاقات بينهم ، وتساعدهم على الإدراك وطريقة التعامل معهم .

أما علم السلالات (الأجناس) فإنه يعنى بدراسة : الثقافة الاجتماعية ، ثقافة الأفراد ، ثقافة المنظمة ، الصراع أو الصدام بين البيئة والثقافة والعادات والتقاليد ودورها فى تحديد سلوك الأفراد والجماعات ، أنماط المجتمع وقيمه .

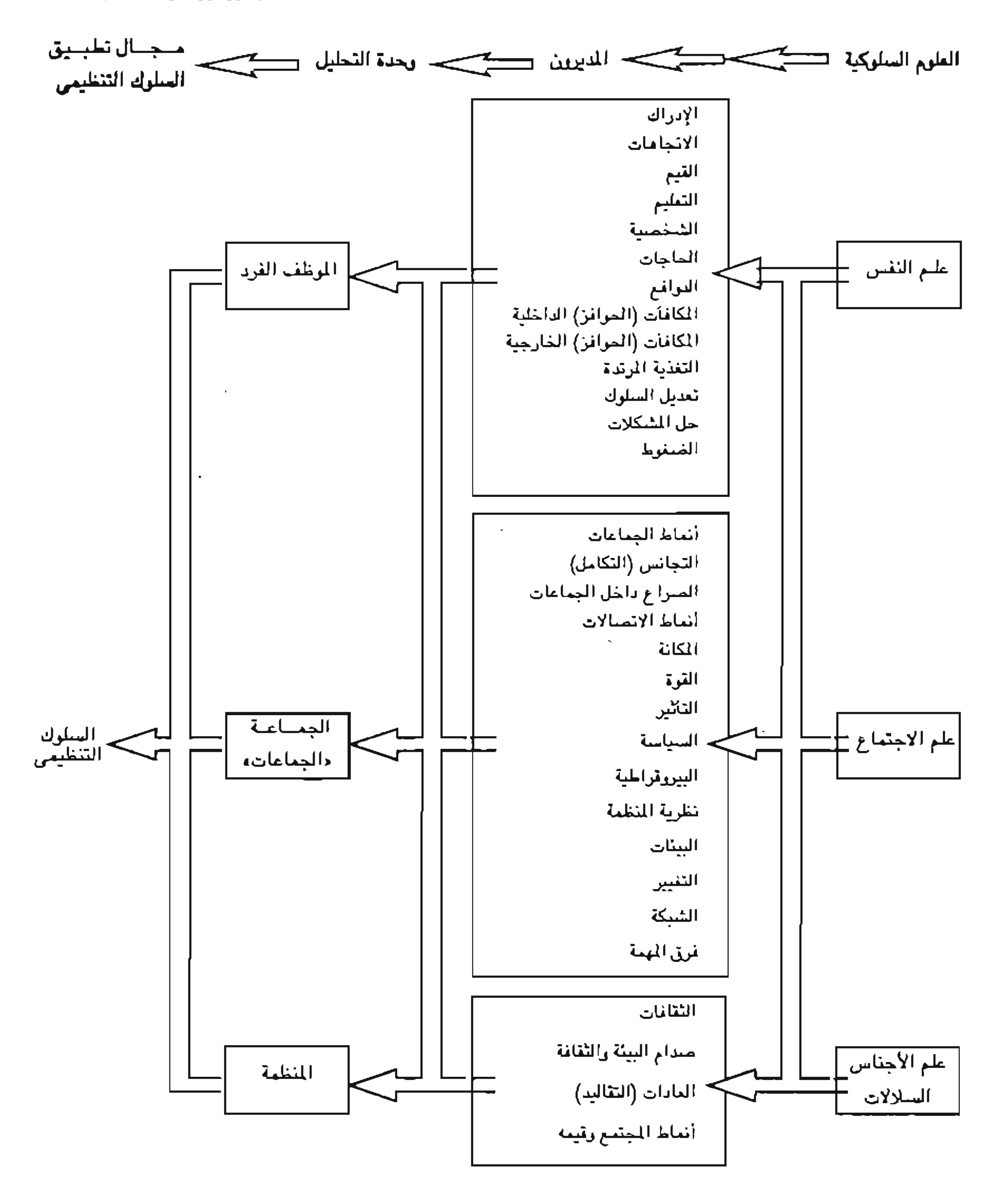
وهذه العوامل تساعد المديرين على فهم أهمية الثقافة والبيئة ودورهما فى سلوك الأفراد والجماعات بالعمل والمنظمات[٢٨] .

إن تكامل فهم سلوك الفرد بواسطة علم النفس ، وفهم سلوك الجماعات بواسطة علم الاجتماع ، وسلوك المنظمات بواسطة نظريات المنظمة يعطى المديرين بصيرة فى تكامل هذه العوامل الثلاث ، وهى : الفرد – الجماعة – المنظمة ، التى هى حقل السلوك التنظيمى ، وهى الميدان الذى يعمل فيه ويدور المديرون .

شكل (١ ـ ٩)

دليل المديرين لتطبيق السلوك التنظيمى

«جبسون وزملاؤه ١٩٨٣م»



المصدر : Gibson et al., Organizations, 1982, p. 596

الهوامش :

1 - Szilagyi, A. & Wallace, M., **Organizational Behavior and Performance**, Second ed., Good Year Publishing comp. inc., Santa Monica, 1980, p. 30 .

2 - Terence, Mitchell, R., **People in Organizations, an Introduction to Organizational Behaviour**, Second ed. MacGraw-Hill International Book Company, 1982, p.4.

3 - Cummings, L.L., Towards Organizational Behavior, **Academy of Management Review**, January 1978, pp. 90 - 98 .

4 - Lauthans, F., **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1981, p. 6.

5 - Davis, K., **Human Behavior at Work (Organizational Behavior)** , Fifth ed., Mc Graw-Hill Book Comp., 1977, p. 4.

6 - Ibid., p. 6.

٧ - سالم مرزوق الطحيح ، السلوك التنظيمي : الاتجاهات الفكرية والتطبيقية وأهميتها للكويت والخليج العربي ، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** ، العدد ٢٥ ، ص ص ١٠٥ - ١٣٢ .

٨ - ناصر محمد العديلي ، **السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص ٥ .

٩ - المصدر نفسه ، ص ٩ ،

١٠- المصدر نفسه ، ص ٩

١١- المصدر نفسه ، ص ٩ .

12 - Dubran, **Foundation of Organizational Behavior**, Second ed. Press., N.Y. 1978, p. 17 .

13 - Szilagyi & Wallac, **Organizational Behavior and Performance**, Second ed ., Good Year Publishing co. inc, Santa Monica, Co., 1980, p. 5.

١٤ - محمود الزيادي ، **علم النفس الإكلينيكي** ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٩م ، ص ١ .

15 - Szilagyi & Wallac, **Organizational Behavior and Performance**, Third ed., Good Year Publishing co. inc., Santa Monica CA, 1980, p. 7.

١٦- رالف لنتون ، **الأنثربولوجيا** ، ترجمة عبد الملك الناشف ، المكتبة العصرية ، بيروت - لبنان ، ١٩٦٧م ، ص ص ١٤ - ١٥ .

17 - Ricklefs, R.E., **Ecology**, Second ed., Chiron Press, New York & Concord, 1979, p. 10.

١٨ - عبدالعاطي السيد ، **الإيكولوجيا الاجتماعية : مدخل لدراسة الإنسان والبيئة والمجتمع** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨١م ، ص ص ٢٦ - ٢٧ .

١٩- جاكسون وزملاؤه ، **نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة** ، ترجمة : خالد زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٨ ، ص ١٨ .

٢٠ - المصدر نفسه ، ص ١٨ .

٢١- المصدر نفسه ، ص ٢٠ .

٢٢- المصدر نفسه ، ص ص ٢٠ - ٢١ .

٢٣- المصدر نفسه ، ص ٢١ .

24 - Miles, R., **Macro Organizational Behavior**, Goodyear Publishing comp., 1980 , p. 3.

25 - Ibid., p. 7.

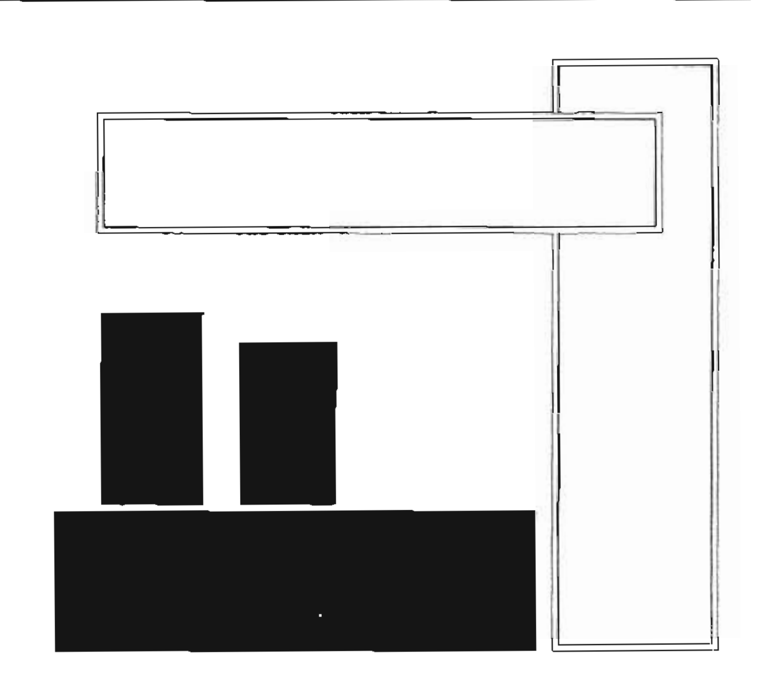
26 - Gibson, et al., **Organizations**, Business Publications, inc., 1982, p. 594.

27 - Ibid., p. 595.

28 - Ibid., p. 597.

الفصل الثانى

مدارس الإدارة وتطور الفكر الإدارى والسلوكى



تطور الفكر الإدارى والسلوك الإنسانى والتنظيمى :

بإلقاء نظرة فاحصة على تاريخ السلوك الإنسانى والتنظيمى والإدارة يتأكد لنا أن ثمة علاقة وثيقة بين الإدارة والسلوك التنظيمى . فالإدارة فى رأينا ما هى إلا سلوك . وفى هذا الفصل من الكتاب سوف نستعرض بعض نظريات الإدارة التى نشأ على ضوئها حقل السلوك الإنسانى والتنظيمى ، وذلك على النحو التالى :

أولاً – الإدارة العلمية (تيلر ، جيلبرت ، جانت ، اميرسون) :

ظهرت حركة الإدارة العلمية فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، وذلك على يد كل من فردرك تيلر (١٨٥٦م – ١٩١٧م) وفرانك جيلبرت (١٨٨٦م – ١٩٢٤م) وهنرى جانت (١٨٦١م – ١٩١٩م) وهارنجتون اميرسون (١٨٥٣م – ١٩٣١م) ، الذين ساهموا فى تطوير الإدارة بشكل علمى ، بدلا من التجربة والخطأ والتخمين التى كانت سائدة بُعَيد الثورة الصناعية . وقد اهتم هؤلاء المهندسون الصناعيون بالتحليل العلمى للأعمال اليدوية فى مؤسسات الصناعة ، وفقاً للمعلومات والبيانات الصحيحة والتحليل العلمى ، وذلك بحثًا عن أداء أفضل وإنتاجية أكثر . وفيمايلى عرض لذلك :

١ – فردرك تيلر Tylar :

بدأ تيلر (١٨٥٦م – ١٩١٧م) الذى يعتبر أبا للإدارة العلمية دراساته وأبحاثه فى إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية ، حيث لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية . كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية والناتج اليومى المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور . وقد بدأ تيلر فى البحث عن الوسيلة الفضلى للقيام بالعمل . وقد هداه تفكيره إلى إجراء تطبيقات عملية بتقطيع الصلب فى المصنع ، فقسم العمل إلى مجموعة عناصر ، وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر . كما قام بتحليل الأعمال والعناصر من الناحيتين : الجسدية والإنسانية ، للتوصل إلى معايير واضحة لطريقة الإنتاج وكميته المتوقعة من كل عامل . ونتيجة لاهتمام تيلر بدراسة الزمن والحركة تمكن من زيادة إنتاجية العمال إلى ثلاثة أمثال ما كانت عليه قبل دراسته ، وارتفع أجر العامل بحوالى ٦٠٪ من الأجر قبل إجراء الدراسة . وقد استطاع تيلر أن يحقق أهدافه التى سعى إليها فى تلك الدراسة ، والتى تتمثل فى زيادة أجر العامل ورفع كفايته الإنتاجية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة .

كما توصل تيلر – فى دراسته تلك – إلى أربعة مبادئ علمية فى الإدارة [١] وهى :

الأول – تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ، ليحل التحليل العلمى والمنطقى محل التجريب والتخمين اللذين كانا يستخدمان فى مجال الأداء والعمل .

الثانى – إيجاد أسلوب علمى لطريقة اختيار وتدريب وتعليم وتطوير العمال وتحسين أدائهم ، بدلا من الطريقة القديمة التى تعتمد على قيام الملاحظ بهذا الدور بالقدر الذى يستطيعه ، وطبقًا لخبراته وقدراته وتجاربه الخاصة .

الثالث – التعاون الكامل بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق المبادئ والدراسات العلمية التى يقوم بها المهندسون .

الرابع – تقسيم العمل والمسئولية بين الإدارة والعمال ، بحيث تتولى الإدارة مسئولية التخطيط ، ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة ، كما تقوم الإدارة بدراسة الأعمال وتحديد الخطوط والوقت ، ويقوم العمال بتنفيذ التعليمات والمخططات الإدارية حسبما ترد إليهم .

وقد سعى تيلر إلى الدعوة إلى مبدأ المراقبة الوظيفية الذى يقضى بأهمية وجود عدد من المراقبين والملاحظين لكل عامل . وقد كان تيلر يربط الأجر ربطًا كاملا بعدد الوحدات المنتجة ، كما نصح بدفع الأجور على أساس عدد القطع المنتجة بواسطة العامل .

٢ – جيلبرت Gilbret :

اهتم جيلبرت بدراسة الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء ، حيث اهتم بمراقبة صف الأحجار . وقد لاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر ومن آن لآخر مع نفس العامل . كما قام بتحليل حركات العمال باستعمال التصوير السينمائى وتحليل وتنميط الحركة ، وذلك بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعمال فى أثناء العمل ، وإلغاء الحركات غير الضرورية وإعادة ترتيب الحركات والأدوات والمواد والحركات اللازمة . وقد نجح جيلبرت فى تحقيق أهدافه ، فقد زادت الإنتاجية ٢٠٠٪ نتيجة لدراساته وتوصياته ، وبالتالى ارتفعت أجور العمال (على [٢] ، ١٩٨١م ، ص ص ٢١ – ٢٢) ، كما قام جيلبرت بتحليل طرق العمل وذلك بعمل خريطة تحليلية للحركات والعمليات ، وقسم الحركات إلى سبعة عشر قسما يمكن على أساسها تعديل الخطوات والحركات ، للوصول إلى أقصى حد للكفاية الإنتاجية بأقل جهد ممكن .

٣ – هنرى جانت Gant :

اهتم جانت بجدولة العمل ، حيث اشتهر بخريطته الزمنية (١٩٠٠م) التى لا تزال تستخدم فى الصناعة حتى يومنا هذا . وهى توضح العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ منه فى المحور الأول ، والوقت فى المحور الثانى . وهى تستعمل فى تخطيط العمل الإنتاجى وتساعد فى المراقبة الزمنية للتنفيذ مع خطوات ومراحل العمل ، للتأكد من الالتزام الزمنى بالخطة .

كما قدم جانت نظاماً للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب . أما العامل الذى ينتج أقل من المعدل المطلوب فقد كان يعطى أجر اليوم العادى . وبهذا قدم جانت نوعاً من الضمان المالى للعمال برغم مستوى الإنتاج (على [٣] ، ١٩٨١م ، ص ص ٢٢ – ٢٣) .

ويعتبر جانت من أوائل المهتمين بالعوامل النفسية والإنسانية غير المادية للعاملين وإمكانية تقديمها كحوافز للإنتاج . وهو بذلك يبدأ الجذور الأولى للسلوك الإنسانى والعلاقات الإنسانية فى المنظمات .

٤ – أميرسون Amerson :

اهتم أميرسون بمبادئ الكفاية ، فقد وضع اثنى عشر مبدأ للكفاية على أساس الإدارة العلمية . وتوصى هذه المبادئ بأنه على المدير استخدام التحليل العلمى المبنى على الوقائع والبيانات الكاملة وتحديد أهداف المنظمة بوضوح ، والربط بين كل جزء من أجزاء المنظمة أو أقسامها والمنظمة ككل ، وتقديم طرق وخطوات ومراحل نمطية للعمل فى المنظمة ، وكذلك مكافأة الذين يقومون بعملهم بصفة مرضية (على [٤] ، ١٩٨١م ، ص ص ٢٥ – ٢٦) .

إن الخلاصة التى يمكن الخروج بها من حركة الإدارة العلمية هى تركيزها الأساسى على الجوانب المادية فى العمل والإنتاج ، وتقسيم العمل والتخصص كأساس لرفع الإنتاجية ، واعتبارها الإنسان « أداة» للعمل أو مصدراً للطاقة تستخدمه فى الوصول إلى الإنتاج المطلوب ، وأن الحافز الأساسى للعاملين هو الحافز النقدى .

النقد الموجه للإدارة العلمية :

لقد وجه لمدرسة الإدارة العلمية أو (النظرية الكلاسيكية) نقد من بعض مفكرى ودارسى الإدارة ، حيث يرى سليمان [٥] (١٩٨٢م) :

١ – تعارض وتناقض المبادئ التى تقدمها النظرية التقليدية .

٢ – إغفال العلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع الإنسانى فى التنظيم .

٣ – إغفال عمليات اتخاذ القرارات فى التنظيم ، وهى بذلك تغفل عنصراً مهماً من عناصر السلوك التنظيمى .

٤ – القضاء على الحرية الفردية ، وإجبار الفرد على الخضوع والطاعة (ص ٨٦) .

٥ – لم تحدث حركة الإدارة العلمية الثورة الفكرية التى استهدفتها ، حتى إن تيلر قال بعد ثلاثين عاماً من بدايتها ما يفيد أنه لم تكن هناك منظمة واحدة تقوم بالتطبيق السليم للإدارة العلمية ، برغم انتشار استخدام أساليب دراسة الوقت والحركة ، ويرجع هذا الفشل إلى عدة أسباب ، أهمها :

- ارتداد بعض أصحاب الأعمال إلى عاداتهم القديمة ، وذلك بتخفيض معدلات الأجور الخاصة بالوحدات المنتجة .
- الخوف الذى ساد العمال ونقاباتهم من أن الإدارة العلمية من خلال قدرتها على رفع الإنتاجية سوف تتسبب فى نشر البطالة .
- إن مفهوم الإشراف التخصصى ، الذى يعنى أن يتلقى المرؤوس أوامره من أكثر من رئيس ، أدى إلى خلق نوع من التضارب وعدم الوضوح فى علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين ، حتى إن بعض المرؤوسين من العمال كانوا يقللون من إنتاجهم عمداً بحجة أن هناك تضارباً فى الأوامر الصادرة إليهم من الرؤساء[٦] (ص ١٣٩) .

ثانيا – العلاقات الإنسانية (إلتون مايو وزملاؤه) :

تعتبر دراسات وأبحاث إلتون مايو Mayo [٧] وزملائه فى عامى ١٩٢٧م و ١٩٣٢م بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث ركزت تلك الدراسات على الجانب الإنسانى . بدأت تلك الدراسات فى عام ١٩٢٧م فى مصنع شركة وسترن إليكترك بضاحية هوثرن فى ولاية هوثرن ، ألينوى بالولايات المتحدة الأمريكية ، بأربع مراحل :

أ – **فى المرحلة الأولى** : تم دراسة تأثير الضوء فى الإنتاجية ، حيث استخدمت مجموعتان من العاملين : الأولى مجموعة التجريب والثانية مجموعة المراقبة ، فعند زيادة الضوء فى مجموعة التجريب مع ثباته فى مجموعة المراقبة زادت الإنتاجية فى المجموعتين ، وعند انخفاض الضوء بقى إنتاج المجموعتين فى الزيادة حتى وصل الضوء إلى درجة ضعيفة جدا . وعند ذلك بدأت إنتاجية المجموعتين فى التناقص .

ب – **فى المرحلة الثانية** : تم دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية فى الإنتاجية ، واشترك فى هذه التجربة عاملات فى التلفونات ، حيث أجريت عمليات التغيير على ظروف العمل من حيث فترات الراحة وأيام العمل وتقديم بعض المرطبات والأكل والحوافز المادية للجماعة . وقد اتضح فى نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيراً واضحاً فى الإنتاجية .

جـ – **فى المرحلة الثالثة** : تم دراسة العامل الإنسانى بصفته أقوى من الظروف الفنية والظروف المادية (العاملين السابقين) ، واتضح أن الإنتاجية ارتبطت فى زيادتها وانخفاضها بتطور اجتماعى غير رسمى لجماعة العمل ربطهم بعضهم ببعض وبالمشرفين الملاحظين ، وتم إجراء مقابلات بشكل واسع مع العاملين ليصلوا إلى أن هناك ما يسمى بمجموعة العمل التى تضع أسسا واضحة للإنتاجية أو ما يسمى بإنتاج اليوم العادل .

د – **فى المرحلة الرابعة** : تم اختبار نتائج المقابلات ، كما تم إجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع وبعضهم الآخر بطىء ، كما قدم لهم نظام للحوافز . وأثبتت التجربة أن التفاعل الجماعى وارتباط أفراد المجموعة بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الحوافز (على[٨] ، ١٩٨١م ، ص ص ١٨٠ – ١٨١) .

وخلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية ، وأنه العنصر المهم فى الإنتاجية ، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين ، وبأثر جماعات العمل والجو الاجتماعى فى الروح المعنوية للعاملين وفى إنتاجيتهم .

ولا شك فى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر مكملة لمدرسة الإدارة العلمية . غير أن النقد الموجه للمدرستين كليهما هو – كما

يعتقد كل من بريفيلد Brayfield [٩] (١٩٥٥م) وهرزبرج [١٠] Herzberg (١٩٦٦م) - أن الاقتراحات التى قدمتها المدرستان لم يتحقق علميا وعمليا صحتها .

ثالثا - نظرية الإدارة التنظيمية (فايول ، مونى ورايلى ، أرويك) :

إن الجهود التى بدأتها كل من : مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية واكبتها جهود أخرى فى مجال الإدارة التنظيمية ، ساهم بها هنرى فايول Fayol ، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث وصف وتحليل الوظائف وتحديد مبادئ التنظيم . وقد تابع نشاطات فايول كل من مونى ورايلى Mony and Reiley وأرويك Urwick ، وكانت نشاطاتهم كما يلى

١ - فايول :

اهتم فايول[١١] Fayol (١٩٤٩م) بمبادئ الإدارة من حيث مشكلات الإدارة فى أثناء العمل ، فركز فى كتاباته على جانبين ، هما :

أ - مبادئ الإدارة :

وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة السليمة ، اشتهر منها المبادئ الأربعة الأولى ، والمبادئ الأربعة عشر هى :

١ـ **السلطة والمسئولية** : عرف السلطة بانها «حق إعطاء الأوامر» ، وأكد أن المسئولية يجب أن تتساوى مع السلطة .

٢ـ **وحدة الأمر** : وهى أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء .

٣ـ **وحدة التوجيه** : وهى أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد .

٤ـ **سلسلة التدرج** : وتعنى الاتصال من خلال درجات ومستويات السلطة المختلفة ، وذلك تنفيذًا لمبدأ وحدة الأمر .

٥ـ **تقسيم العمل** : وهو حصر الاهتمام والجهد والمهارات فى حدود ضيقة ، وذلك لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف .

٦ـ **الانضباط** : وهو الالتزام بالاتفاقات المعقودة بين المجموعات المختلفة فى المؤسسة .

٧ـ **إخضاع الأهداف الشخصية للأهداف الجماعية** : ويعنى ذلك التغاضى عن المصالح والأهداف الشخصية لصالح المصلحة الجماعية ، والتركيز على الهدف العام والعمل من أجل تحقيقه .

٨ـ **تعويض الأفراد** : ويعنى تعويضهم على أساس الخدمات التى يؤدونها وفقا للتقييم المنطقى والسليم للأعمال .

٩ـ **المركزية** : وتعنى تخفيض دور المرؤوس فى العمل ، حيث إنه كلما قل دوره وضعف زادت المركزية .

١٠ـ **النظام والترتيب** : أى أن يعرف المدير طبيعة ومحتويات كل عمل من الأعمال الموجودة فى المؤسسة ، وأن يصفها وصفًا كاملا ، وأن يربط بين علاقتها وبين الهدف الرئيسى للمنظمة .

١١ـ **العدالة** : وتعنى تطبيق القواعد والأنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين .

١٢ـ **الاستقرار الوظيفى للعاملين** : ويقصد به توثيق العلاقة بين العاملين - وخصوصا المديرين - والمنظمة لمدة طويلة .

١٣ـ **المبادرة** : أى تشجيع العاملين على المبادأة والمبادرة بتقديم أفكارهم خلال تطبيق وتنفيذ المخططات .

١٤- **الروح الجماعية** : وتعنى توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف ، وذلك عن طريق تبنى : سياسة وحدة الأمر ، وسياسة الاتصالات الشفوية (على [١٢] ، ١٩٨١م ، ص ص ٢٤ - ٢٧) .

ب - وظائف الإدارة :

قام فايول بتعريف خمس وظائف للمديرين ، وهى :

١ - **التخطيط** : وهو القيام بكل الأنشطة التى يقوم بها المدير ، والتى يتم من خلالها عمل خطة للعمل .

٢ - **التنظيم** : ويعنى الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف .

٣ - **الأمر** : ويعنى توجيه جهود المرؤوسين والعاملين فى المنظمة .

٤ - **التنسيق** : ويعنى وضع الجهود الخاصة بالعاملين فى المنظمة فى نسق واحد ، لتحقيق الهدف العام للمنظمة .

٥ - **الرقابة** : وتعنى التأكد من أن الجهود العملية متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة (على [١٣] ، ١٩٨١م ، ص ص ٢٨ - ٣٩) .

٢ - مونى ورايلى :

أما جيمس مونى Mooney والان رايلى Reiley (١٩٢١م) فقد اهتما بمبادئ التنظيم وسعيا إلى إيجاد مبادئ وأسس له . وقد لاحظا أنه فى جميع المنظمات (الأجهزة) يوجد مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمى للعمل التنظيمى ، وأنه وإن اختلف الهيكل التنظيمى من جهاز لآخر فإن هذا المبدأ يوجد فيها كلها بفرعيه : الأول وهو التسلسل الهرمى للسلطة ، والثانى وهو توزيع العمل نفسه وتقسيمه ، وأن عمل الإدارة الأساسى هو توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين فى المنظمة أو الجهاز ، بهدف الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية (على [١٤] ، ١٩٨١م ، ص ص ٣٩ - ٤٠) .

كما تحدث مونى عن بعض المبادئ الأساسية للتنظيم ، مثل : التنسيق والتدرج ، وتفويض الصلاحيات .

٣ - أرويك Urwick :

اهتم أرويك [١٥] (١٩٤٤م) بنظرية الإدارة التنظيمية من خلال تجميع وتنسيق جهود كل من تيلر وفايول ومونى .

وقد أوضح أرويك أن مراحل الإدارة ثلاث ، هى : التخطيط والتنظيم والرقابة . ولكل مرحلة مبدأ خاص بها يوجهها ويستعمل كأساس لها ، حيث يوجه التخطيط بمبدأ التنبؤ ، ويوجه التنظيم بمبدأ التنسيق ، وتوجه الرقابة بمبدأ الأمر .

وقد أكد أرويك على أن مبدأ الرقابة يتطلب تطبيق مبدأ الأمر والتوجيه أو مراقبة أعمال المرؤوسين . كما قام بتحديد عدد من الوظائف الفرعية المرتبطة أوالمتفرعة من وظيفته الرقابية ، وهى وظائف : التوظيف والاختيار والتعيين وحفظ الانضباط المتعلق بالجانب الإنسانى من المنظمة .

وأكد على أن النتائج المباشرة من قيام المديرين بوظائفهم المذكورة ، هى : التوصل إلى النظام والاستقرار فى المنظمة ، وتشجيع العاملين على اتخاذ المبادرة ، والتوصل إلى روح الجماعة بين العاملين (على [١٦] ١٩٨١م ، ص ص ٤١ - ٤٢) .

وخلاصة نظرية الإدارة التنظيمية أنها تهتم بالشكلات والمراحل الإدارية ومبادئ التنظيم الإدارى ودراسة ووصف كل الوظائف والمراحل الإدارية .

رابعا - المدرسة السلوكية :

منذ أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات ظهرت المدرسة السلوكية تشق طريقها كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية ، وإن كانت تختلف بعض الشيء عنها وعن نظريات الإدارة التقليدية . فالمدرسة السلوكية ترى أن الإدارى حقيقة يقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة الإدارية ، غير أنها امتدت إلى وصف ما يفعله المديرون مركزة على دراسة السلوك الإنسانى للأفراد والجماعات فى منظمات العمل وأجهزته . ولم يكتف رواد المدرسة السلوكية بوجهة نظر مدرسة الإدارة العلمية لتيلر ، التى تركز على الإنسان الاقتصادى كأساس للحوافز وزيادة الإنتاجية ، ولا بوجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو وزملائه ، التى تركز على مفهوم الرجل الاجتماعى كأساس للحوافز والإنتاجية كذلك ، وإنما ترى أنه من الواجب دراسة وفهم الإنسان كفرد وكجماعة ، ودراسة العمل وما يحيط به من ظروف ، وقدرات الانسان العامل وإشباع حاجاته وتحقيق رغباته فى استخدام مهاراته وقدراته .

وقد ركزت المدرسة السلوكية على ثلاثة مداخل فى دراسة السلوك الإنسانى بمنظمات العمل ، وهى :

أ - مدخل علم النفس :

وهو علم دراسة السلوك الإنسانى بصفة عامة ، وتهتم فروعه المختلفة - وبالذات علم النفس الاجتماعى - بسلوك الإنسان وعلاقاته بالأشخاص الآخرين ، وأسس وكيفية سلوك الجماعات والتأثير المتبادل بين الفرد والجماعات . ويهتم علم النفس التنظيمى بدراسة سلوك الإنسان واتجاهاته فى المنظمات والتأثير المتبادل بين الفرد والجماعة وبين الفرد والمنظمة التى يعمل بها . أما علم النفس الصناعى فيدرس سلوك الأفراد فى المصانع ومدى التأثير بين الأفراد والمنظمات الصناعية .

ب - مدخل علم الاجتماع :

المدخل الثانى للمدرسة السلوكية هو مدخل علم الاجتماع ، وهو العلم الذى يدرس المجتمع كوحدة والجماعات التى تعيش فيه كجماعات صغيرة وكبيرة والتفاعل الاجتماعى فيما بينها . وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة : سلوك الجماعات الصغيرة وتأثيرها فى منظمات ومؤسسات العمل ، والتنظيم الرسمى وغير الرسمى ، وظاهرة البيروقراطية وتأثيرها فى الأفراد ومنظمات العمل ، وكذلك تأثير القوة والقيادة والسلطة ومدى استفادة المديرين والعاملين منها .

جـ - مدخل علم دراسة الإنسان :

وهو المدخل الثالث من مداخل المدرسة السلوكية ، وهو العلم الذى يدرس الحضارة والثقافة عند الأمم المختلفة ، ومدى ما يكتسبه سلوك الفرد منهما ، سواء كان سلوكاً فنيًا أو سلوكًا عائليًا أو سلوكًا اجتماعيًا . وقد أفاد من هذا العلم رواد المدرسة السلوكية فى معرفة تأثير الحضارات والثقافات المختلفة فى منظمات العمل وسلوك العاملين فيها ، نظرًا للفروق الحضارية والثقافية بين حضارات وثقافات الأمم وتأثير ذلك فى سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمات . وقد ساهم هذا العلم فى حل الكثير من مشكلات منظمات العمل التى تضم عاملين من جنسيات مختلفة ، الأمر الذى فتح المجال لدراسة الإدارة المقارنة ، وساعد على دراسة ما يعرف بثقافة المنظمات .

وقد استخدم أصحاب المدرسة السلوكية عدة طرق وأساليب فى دراستهم للسلوك الإدارى والتنظيمى بمنظمات العمل ، مثل الطريقة التجريبية التى تعتمد على تأثير متغيرات فى متغيرات أخرى للوصول إلى نتائج . وتعتمد هذه الطريقة على إجراء تجارب عملية على مجموعتين : الأولى مجموعة تجريبية والأخرى تسمى مجموعة المراقبة ، فمثلا عندما نرغب فى دراسة تأثير مكان العمل فى سلوك العاملين وأدائهم ، نأخذ مجموعتين من العاملين (الموظفين) : المجموعة الأولى هى المجموعة التى انتقلت إلى مكان عمل جديد ، والمجموعة الثانية مجموعة لم تنتقل إلى مكان عمل جديد ، وندرس الفرق بين المجموعتين من خلال طرح الأسئلة أو دراسة تأثير مكان العمل فى سلوكهم وأدائهم .

وهناك أسلوب آخر تستخدمه المدرسة السلوكية في دراسة السلوك الإداري ، وهو أسلوب العينات . ويعني هذا الأسلوب اختيار عينة من الموظفين أو العاملين في منظمة أو جهاز معين ، عن طريق أحد أساليب اختيار العينات ، إما بالاختيار العشوائي ، وإما بالتركيز على فئة معينة من الموظفين ، ثم طرح أسئلة معينة عليهم ، عن طريق قائمة استبانة فيها عديد من الأسئلة يطلب منهم الإجابة عنها ، لمعرفة آرائهم في ظاهرة معينة ، أو قياس اتجاهاتهم نحو عملهم ورضاهم الوظيفي ونحو ذلك .

كما أن هناك طريقة ثالثة استخدمتها المدرسة السلوكية تسمى بدراسة الحالات . وتعني هذه الطريقة أخذ حالة أو حالات لظاهرة معينة وتحليل محتواها ونتائجها لمعرفة أسبابها .

أهم رواد المدرسة السلوكية (شاستر برنارد ، سيمون ، رنسيس ليكرت) :

اشتهرت المدرسة السلوكية بعدد كبير من الباحثين والمنظرين ، وسوف نستعرض المشهورين منهم، على أن نتحدث عن هؤلاء وعن غيرهم بشيء من التفصيل في ثنايا فصول وأبواب هذا الكتاب الأخرى . ورواد هذه المدرسة هم :

١ - شاستر برنارد :

استخدم برنارد [١٧] Bernard (١٩٣٨م) علمي النفس والاجتماع في دراسته للمنظمة ، حيث رأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون . كما اهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم إلى العمل ، وذلك بدراسة حاجاتهم وما يمكن للمنظمة (مكان العمل) أن تقدمه ، سواء من حيث العوامل الاقتصادية وظروف العمل وفرص الامتياز والقوة والفخر بالعمل ، والارتباط والانتماء إلى جماعات العمل . كما ركز برنارد على القيادة كأساس يمكن الاعتماد عليه لربط العاملين بأهداف المنظمة ، وعلى تقديم الحوافز المتعددة والمختلفة والإقناع بالتوصل إلى فعالية إنتاجية عالية .

٢ - هربرت سيمون :

اهتم سيمون [١٨] Simon (١٩٦٠م) باتخاذ القرارات بصفته لب العمل الإداري ، حيث اعتبر الإدارة عملية اتخاذ قرارات . فالمدير يقوم باتخاذ القرارات في مختلف نواحي عمله الذي يؤديه ، كما اعتبر مشكلة تصميم الهيكل التنظيمي مشكلة تصميم مراكز اتخاذ القرارات ، وأن المراكز الإدارية والوظائف هي عبارة عن أماكن لاتخاذ القرارات ، ويجب أن تصمم على هذا الأساس ، على أن تراعي المراكز والأفراد الذين يجب عليهم إرسال وتوفير المعلومات بهدف اتخاذ القرارات المرضية .

ويمثل سيمون بمنهجه السلوكي في اتخاذ القرارات عمق المدرسة السلوكية في الإدارة .

وقد حدد سيمون [١٩] ومارش Simon and March (١٩٥٨م) أربعة عناصر رئيسية مترابطة في نموذجهما لاتخاذ القرارات ، هي :

١ - مستوى الطموح .
٢ - القيمة المتوقعة للمكافآت (الجزاء) .
٣ - البحث المتواصل .
٤ - مستوى الرضاء والقناعة .

كما اعتبرا أن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى الرضاء هي الضابط الرئيسي في عملية اتخاذ القرارات . وجاءت هذه النظرة السلوكية في التنظيم ، التي دعا إليها سيمون والمتمثلة في الرضاء والقبول ، ضد ما تقول به النظريات التقليدية - وخصوصا نظرية تيلر - التي تركز على الحصول على الحد الأقصى للمنفعة أو نموذج الرجل الاقتصادي .

٣ - رنسيس ليكرت :

اهتم رنسيس ليكرت [٢٠] Likert (١٩٧٦م) فى نظرته للإدارة والتنظيم بمفهوم القيادة والعمل الجماعى ، وذلك من خلال مدخل الدافعية ، ومن خلال تصميم البناء أو الهيكل التنظيمى ، حيث يرى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات أو فرق عمل ، وليس من إدارات أو أقسام بالمعنى التقليدى ، بشرط أن يتم ربط هذه الفرق بعضها ببعض من أسفل التنظيم إلى أعلاه بما يطلق عليه (العضوية المزدوجة) ، ويعنى ذلك أن يقوم رئيس المجموعة فى أى مستوى إدارى للجهاز أو المنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضواً فى المجموعة التى تعلو مستواه التنظيمى مباشرة .

ويرى ليكرت ضرورة الاتصال بين جماعة العمل ، وذلك لتحقيق معدل عال من الأداء . كما يؤكد ليكرت على ضرورة وجود حلقة الاتصال فى كل مجموعة من المجموعات التنظيمية لجماعة العمل ، وعلى أنه يجب على الإداريين أن يعقدوا الاجتماعات ليس على مستوى خريطة التدرج الهرمى (أى المشرفين أو الملاحظين التابعين لمرؤسيهم) ، بل يكون الاتصال بين العاملين من أعلى إلى أسفل وعلى نفس المستوى للعاملين معهم فى الجهاز أو المنظمة .

ويؤكد ليكرت على ضرورة ممارسة أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل الجهاز أو المنظمة بشكل جماعى ؛ أى على المشاركة الجماعية فى الإدارة والأداء .

طريقة النظم :

فى أواخر عام ١٩٥٠م وأوائل ١٩٦٠م ظهر اهتمام بعض مفكرى الإدارة بتوحيد جهود ونظريات مدارس الإدارة تحت مسمى طريقة - أو أسلوب - النظم ، وهى نفس طريقة التفكير حول إدارة العمل ، كما يعرفها رويو وبايرز [٢١] Rue and Bayers (١٩٨٣م) ، نقلا عن جونسون وأخرين [٢٢] Johuson et al. (١٩٦٣م) «وذلك للحصول على نظام متكامل من التوحد والترابط بين عوامل بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية كوحدة واحدة » (ص ٤٩) .

وهذا يعنى تشجيع المديرين واهتمامهم بجميع العوامل والمؤثرات الإنسانية والمادية ، وبأوعية المعلومات المتعلقة بعملهم كعوامل مترابطة بعضها مع بعض وكوحدة واحدة .

الطريقة الموقفية :

ظهرت هذه الطريقة فى الإدارة فى عام ١٩٧٠م ، وهى تعنى أن كل ظرف أو موقف إدارى يتطلب ويحتاج إلى طريقة تختلف عن طريقة الظرف أو الموقف الآخر ، بمعنى آخر : إنه ليس هناك طريقة واحدة سليمة لكل الظروف والمواقف ، إنما الطريقة السليمة هى الطريقة التى تعتمد على الموقف أو الظرف نفسه . وهذه الطريقة تجعل المدير فى تحد دائم مع المواقف والظروف التى يمر بها .

الانتقادات الموجهة إلى النظرية الحديثة :

لخص حنفى سليمان [٢٣] (١٩٨٢م) أهم الانتقادات الموجهة إلى النظرية الحديثة فيما يلى :

١ - برغم تعدد النظريات أو وجهات النظر التى تدخل فى نطاق النظرية الحديثة ، فإن معظمها جاء خاليًا من التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمى للمنظمة ، وذلك بعكس النظرية الكلاسيكية .

٢ - أدى تعدد النظريات الداخلة فى نطاق النظرية الحديثة إلى نوع من الغموض فى فهم ماهية هذه النظرية .

٣ - إن الافتراض القائل بأن الإنسان رجل اجتماعى (بجانب كونه رجلا اقتصاديا) وأن المنظمة وحدة اجتماعية (بجانب الشق

الاقتصادى لها) أدى إلى تمييع الأهداف ، سواء على مستوى الفرد العامل أو على مستوى المنظمة كلها . وهذا يثير بدوره مشكلة الصعوبة البالغة فى قياس درجة تحقيق هذه الأهداف قياسا كميا مقنعًا ، وذلك على عكس النظرية الكلاسيكية التى قدمت العائد المادى - سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة - كمعيار كمى مقنع يمكن الأخذ به (ص ص ١٦٣ - ١٦٤) .

الإدارة الإنسانية / النمط اليابانى فى الإدارة :

بدأت الإدارة مع مطلع الثمانينيات تهتم بالتركيز على الإنسان ، مع ظهور الحاسب الآلى (الكمبيوتر) وغزوه لكافة مناحى الحياة، وخصوصا الإدارية منها ، ومع التطور التقنى وسيطرة الآلة فى كافة المجالات .

وقد توصل بيرى باســكارلا [٢٤] Pascarlla - كما يقول كل من : صد انيقل [٢٥] Sud Ingle ونيما انيقل Nima Ingle (١٩٨٣م ص ١٦) - إلى مصطلح الإدارة الإنسانية فى عــام (١٩٨١م) ، ويعنى بذلك إبداع طريقة إنســانية جديدة فى الإدارة . وتؤكد الكلمة بشكل رئيسى على الذى يدار ويكون مرؤوسا والذى يدير أو يكون يكون رئيسا أو مشرفا والأسلوب أو النمط المتبع فى الإدارة . فالمدير فى المستقبل لا يزال يحتاج إلى حقيبة من المهارات العلمية ، كذلك فهو سيكون غير فعال إذا لم يكن له قلب . فالقدرة تكمن فى ربطه بالآخرين بشكل كلى .

ويؤكد باسكارلا على أهمية التوفيق والمواءمة ما بين الإدارة العلمية والأخلاق الإنسانية . ومن الأهمية بمكان تعلم التحولات الجديدة لمشاركة الناس وإنهماكهم وأنسنة الإدارة ، وبعد ذلك تأسيس أنظمة إدارية جديدة .

ويشعر باسكارلا بأن التعاون الناجح فى المستقبل سيكون فيما يلى :

١ - التعامل مع جميع قضايا الأعمال بطريقة تعكس التقدير والاحترام للفرد (الأفراد) كشخص كلى .

٢ - البحث عن طرق تجعل العامل أو العاملين يشاركون بأكبر قدر منهم فى العمل وتجعلهم يشعرون بمعنى ونمو ذاتى من هذا العمل .

٣ - تقدير واحترام العلاقات الانسانية داخل المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى والعالم الخارجى .

٤ - أخذ الجانب الإيجابى من وجهات نظر الأفراد الآخرين عند التعامل معهم ، والحرص على بناء التعاون وتجنب الصراع .

٥ - السماح للمدير بأن يعبر عن نفسه كإنسان وعن رغباته وحاجاته للنمو الشخصى .

وتعنى الإدارة الإنسانية باختصار النظرة الكلية للإنسان .

النموذج اليابانى (أوشى) :

أكد النموذج اليابانى فى الإدارة اهتمامه بالجانب الإنسانى فى العمل ، وترى نظرية Z (النموذج اليابانى فى الإدارة) ، التى طورها وليم أوشى[٢٦] W.Ouchi فى عام ١٩٨١م ، أهمية الجانب الإنسانى للعامل أو الموظف ، حيث لاحظ أوشى أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلايا بذل المال أو الاستثمار فى البحوث والتطوير ، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين ، بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبالفعالية .

ويرى أوشى أن نظرية Z تقدم ثلاثة دروس أساسية ، هى :

- **الثقة** : لأن الثقة والإنتاجية هما شىء واحد ولا يمكن التفريق بينهما .

- **الحذق والمهارة** : إن الحذق والمهارة فى التعامل ، هما الأسلوب الذى تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة والمعاشرة الطويلة فى الوظيفة .

- **الألفة والمودة :** وتعتمد عليهما الرابطة المشتركة فى الحياة اليابانية ، وما يترتب عليها من اهتمام ودعم للآخرين .

المبادئ الأساسية للإدارة والتحفيز فى اليابان :

على ضوء تلك الخصائص الثلاث المشار إليها آنفا ، يرى أوشى أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية :

- **الوظيفة مدى الحياة :** وهى من أهم خصائص الإدارة اليابانية ، وتساهم فى عملية الاستقرار والأمن الوظيفى للعاملين .
- **التقويم والترقية البطيئة :** يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالى عشر سنوات ، وهذا أمر يساعد على التأنى والدقة فى التقويم .
- **عدم التخصص فى المهنة :** أى أن الموظف يمارس أكثر من مهنة ، ويكون قادراً على العمل فى أكثر من مجال بالجهاز أو المنظمة .
- **عملية المراقبة الضمنية :** تعتمد المراقبة على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية ، وهى تمارس بشكل دقيق ومرن فى آن واحد .
- **أسلوب القرارات الجماعية :** إن القرار الجماعى المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية .
- **الاهتمام الشامل بالأفراد :** تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين من الموظفين ، مثل دعوة الأهل فى الاحتفالات ، وهذا أمر يعزز الثقة والمودة .
- **الثقة والمودة :** إن هذه المبادئ والأسس التى تعتمد عليها منظمات العمل باليابان تساهم فى دفع وتحفيز العاملين بها إلى العمل والإنتاجية ، وتتيح لهم الرضا الوظيفى .

الهوامش :

1 - Taylor, F., Principles of Scientic Management, New York, Harper and Brothers, 1947 .

٢ - علي حمدي ، التنظيم والإدارة الحديثة ، دار النهضة للطباعة والنشر ، بيروت ، ١٩٨١م ، ص ص ٢١ - ٢٢ .

٣ - المصدر نفسه ، ص ص ٢٢ - ٢٣ .

٤ - المصدر نفسه ، ص ص ٢٥ - ٢٦ .

٥ - حنفي سليمان ، الإدارة ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٢م ، ص٦ ٨ .

٦ - المصدر نفسه ، ص ١٣٩ .

7 - Mayo, E., The Social Problems of Industrial Civilization, Cambridge, Mass, Harvard Business Press, 1945

٨ - علي حمدي ، ١٩٨١م ، مصدر سابق ، ص ص ١٨٠ - ١٨١ .

9 - Brayfield, A. and Crocket, W., Employee Attitudes and Employee Performance, Psychol. Bull., 1955, 52, PP. 396-424.

10 - Herzberg F., Work and the Nature of Man, New York , Thomas Y. Cornwell, Cornwell Publish., 1966, P. 65.

11 - Fayol, H., General Industrial Management, Lonclon: Pitman Publishing Com., 1949, p. 53.

١٢ - علي حمدي ، ١٩٨١م ، مصدر سابق ، ص ص ٢٤ - ٢٧ .

١٣ - المصدر نفسه ، ص ص ٢٨ - ٢٩ .

١٤ - المصدر نفسه ، ص ص ٢٩ - ٤٠ .

15 - Urwick, L., The Elements of Administration, New York , Harper and Brothers, 1944.

١٦- علي حمدي ، ١٩٨١م ، مصدر سابق ،ص ص ٤١ ـ ٤٢ .

17 - Barnard, Ch., The Function of the Executive, Cambridge, Harvard Univ. Press, 1938.

18 - Simon, H., The New Science of Managements, De. Cisions, New York, Harper and Row, 1960.

19 - March , J. & Simon, H., Organizations, New York, ; Willey, 1958; R. M. Cyert and James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1963.

20 - Likert, R., New Patterns of Management, New York, McGraw - Hill, Book Co., 1976.

21 - Reue & Byars, Management, Richard B. Irwin, inc. homewood, Illnois, 1983, p. 49.

22 - Johnson, R. et al., The Theory of Management and Management of Systems, New York: McGrawl Hill, 1963, p. 3.

٢٣ - حنفي سليمان ، الإدارة : منهج شامل ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ص ١٦٣ ، ١٦٤ .

24 - Pascale & Antony, The Art of Japanese Management, Simon and Schuster, New York, 1981.

25 - Sud & Nima Ingle, Quality Circles in Service Industries, Prentic-Hall, inc Englewood Cliffs, New Jersey, 1983, p. 16.

26 - Ouchi, W., Theory Z., Addeson; Wesly , 1981, p. 47.

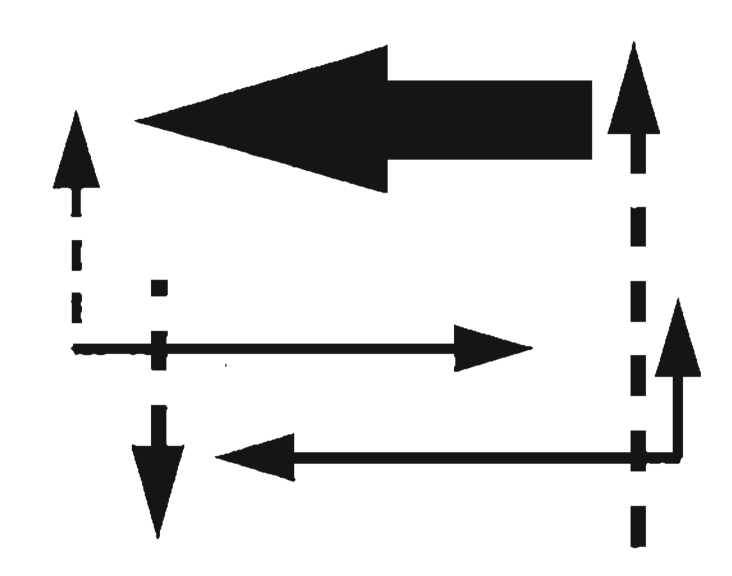
القسم الثانى

فعاليات سلوك الأفراد :

- السلوك الإنسانى .
- الشخصية .
- الإدراك .
- القيم والاتجاهات .
- الدوافع والحوافز .
- الرضاء الوظيفى .
- ضغوط العمل .

الفصل الثالث

السلوك الإنسانى

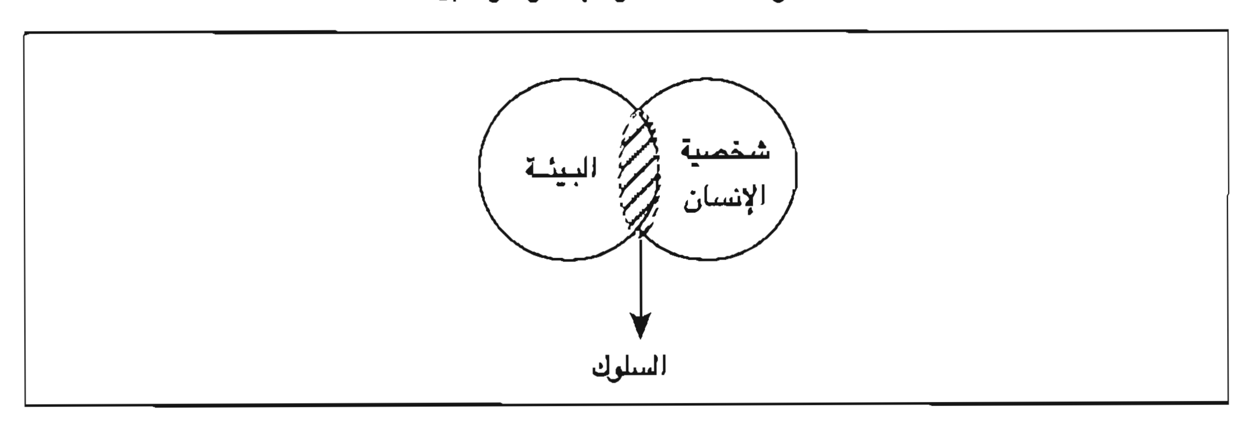


مفهوم السلوك الإنسانى :

السلوك الإنسانى هو النشاطات المتعددة التى يقوم بها الإنسان فى حياته ، وذلك لكى يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به ، (العديلى [1] ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٦) .

وهذه النشاطات هى محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية كما فى الشكل (٣ -١) .


(الشكل ٣ ـ ١) تفاعل الإنسان مع البيئة



وهذه النشاطات قد تكون ظاهرة كالنوم واليقظة والأكل والشرب والأعمال والممارسات الأخرى ، أو نشاطات غير ظاهرة كالإدراك والتفكير والتأمل والتخيل والتصور ؛ بمعنى أن سلوك الإنسان هو ممارسات يؤديها الإنسان لحركات أو فعاليات جسمية ونفسية الغرض منها إشباع وتحقيق حاجاته . ولا شك فى أن إشباع هذه الحاجات عن طريق عملية السلوك الإنسانى يعتمد على قدرات الفرد فى تحقيق هذه الحاجات ، فلكل فرد حاجاته النفسية وقدراته ودوافعه الخاصة إلى تحقيق وإشباع هذه الحاجات .

أنواع السلوك الإنسانى :

لقد تعددت البحوث والدراسات والمدارس النفسية فى وصف أنواع ومجالات السلوك الإنسانى ، وذلك حسب رؤية وأهداف كل باحث أو كل مدرسة ، الأمر الذى جعل تقسيم السلوك وشرحه متعددين حسب مجالات السلوك والحاجة إلى الدراسة والاستفادة منها . وسوف نلقى الضوء فيما يلى على بعض هذه التقسيمات :

أ ـ السلوك الفطرى والسلوك المكتسب :

١ – **السلوك الفطرى** : هو السلوك الذى يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب ، كسلوك الطفل فى أثناء البكاء وممارسة الرضاعة أو الأكل .

٢ – **السلوك المكتسب** : هو السلوك الذى يمارسه الإنسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض النشاطات والمهارات ، مثل : القراءة ، والكتابة ، والسباحة ... إلخ .

وبما أن الإنسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل ، فإن هذا السلوك يتأثر بعوامل البيئة المحيطة تأثرًا كبيرًا سلبًا أو إيجابًا ، وقد تكون هذه العوامل البيئية عوامل اجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية ... الخ . وحيث إن هذا السلوك أو هذا النشاط

يتأثر بما حوله ، فإن فهم السلوك الإنسانى أصبح مهما ، والأهم من ذلك دراسة الظروف والمواقف المحيطة بهذا السلوك ودراسة القدرة على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة ، لتحقيق أهداف المجتمع ككل .

وحيث إن سلوك الإنسان – كما ذكرنا – هو عبارة عن نشاطات يؤديها الإنسان فى حياته ، فإن عمله الوظيفى هو جزء من هذه النشاطات أو جزء من سلوكه العام نابع من طبيعته كإنسان . كما أن دراسة السلوك الإنسانى للكائن الوظيفى عامل مساعد فى فهم أسلوبه فى تأدية الواجبات والمسئوليات الخاصة بعمله ، وعامل مهم كذلك فى توجيه سلوكه الوجهة السليمة ، لتحقيق أهداف الإدارة والمنظمة التى ينتمى إليها .

ب – السلوك الفردى والسلوك الجماعى :

١ – **السلوك الفردى** : يمثل هذا السلوك أبسط صورة للسلوك الإنسانى من حيث المثير والاستجابة لفرد واحد ، بمعنى تفاعلات الإنسان الفرد إزاء المثيرات فى الحياة من حوله .

٢ – **السلوك الجماعى (الاجتماعى)** : يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين ، كأفراد الجماعة التى ينتمى لها فى : المنزل ، المدرسة ، النادى ، الرابطة ، مكان العمل ... الخ . ولا شك فى أن العلاقة فى هذا النوع من السلوك هى علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثر . وبرغم أن التفاعل فى هذا النوع من السلوك حاصل بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم ، فإن درجة تأثير الجماعة فى الفرد تكون عادة أقوى بكثير من تأثير الفرد فى الجماعة .

جـ – السلوك من حيث النتيجة والهدف :

قام العديد من الباحثين بدراسة السلوك الإنسانى من حيث النتيجة والهدف اللذان يحققهما الإنسان من سلوكه . وقد وجدوا أن السلوك الإنسانى ينقسم إلى ثلاثة أقسام ، هى :

١ – **السلوك المجزى (الهادف)** : وهو السلوك الذى يحقق من خلاله الإنسان هدفه ؛ أى يصل إلى هدفه دون عوائق . فعندما يصل الفرد إلى هدفه فى أثناء ممارسته لسلوكه يعتبر هذا السلوك سلوكًا هادفًا أو مجزيًا ، بمعنى أن الإنسان بهذا السلوك وصل إلى الغاية التى كان ينشدها وحقق الحاجة التى كان يريدها . فمثلا عندما يرغب الطفل الحلوى ويحصل عليها ، فإن ذلك يعد سلوكا مجزيا .

وفى الواقع الإدارى عندما يسعى أحد الموظفين إلى الابتعاث فى بعثة دراسية أو الالتحاق بدورة تدريبية أو الحصول على ترقية ، فإنه عندما يبتعث فى هذه البعثة أو يلحق بهذه الدورة أو يحصل على هذه الترقية ، فإن ذلك يعتبر سلوكًا هادفًا (مجزيا) .

ويسعى الإنسان عادة إلى ممارسة وتكرار السلوك المجزى (الهادف) ، لأن فيه إشباعًا وتحقيقًا لحاجاته النفسية أو الاجتماعية .

٢ – **السلوك المحبط (غير الهادف)** : وهو أن يحول عائق بين الإنسان وبين تحقيق هدفه . وهذا يعنى أن الفرد لم يصل إلى هدفه أو وصل إليه ولكن ليس بالشكل الكافى والمرضى .

فلو أخذنا مثال الطفل والحلوى ، فإن السلوك المحبط يتمثل فى عدم حصول الطفل على الحلوى . وكذلك فى مثال الموظف والبعثة أو الدورة أو الترقية ، فإن السلوك المحبط يتمثل فى أن هذا الموظف لم يستطع الحصول على البعثة أو الالتحاق بالدورة أو الحصول على الترقية .

ويسعى الإنسان عادة إلى تجنب تكرار السلوك المحبط ، لأنه لا يحقق هدفه ولا يشبع حاجاته ورغباته ، أو يشبعهما ولكن ليس بالطريقة التى يرغبها ويريدها .

٣ – **السلوك الدفاعى (الحيل اللاشعورية)** : وهو السلوك الذى يمارسه الإنسان لكى يتفادى ويتجنب السلوك المحبط . وهذا النوع من السلوك عبارة عن وسائل دفاعية أو حيل لاشعورية متعددة يمارسها الفرد – بعضا منها أو جميعها – بهدف حماية نفسه من

التهديدات والإحباطات المختلفة أو الصراعات . ويمارس جميع الأفراد - دون استثناء - هذه الوسائل أو الحيل الدفاعية فى مختلف مراحل أعمارهم ، وعلى مختلف مستوياتهم التعليمية والثقافية بدرجات متفاوتة .

وقبل أن نتحدث عن صور وأنواع الحيل اللاشعورية الدفاعية ، نتحدث عن قيمتها للإنسان كما يحددها على أحمد على [٢] (١٩٧٩م) ، وذلك على النحو التالى :

أ - «إنها تساعد الفرد على الاحتفاظ بثقته بنفسه ، فأكثر ما يثير قلق الفرد فقدانه الثقة بنفسه ، أو تبنيه اتجاهات سالبة نحو نفسه ، أو شعوره بالنقص أو بالدونية .

ب - إنها تساعد الفرد على تخفيض التوتر والقلق الذى يعانيه .

جـ - إنها تسمح للفرد بالتنفيس عن نفسه ، والتخفيف من الضغوط الواقعة عليه ، كما أنها تتيح للفرد شكلا من أشكال الإشباع لبعض دوافعه المحبطة» (ص ١٤٠) .

أنواع الحيل اللاشعورية :

يتمثل السلوك الدفاعى أو الحيل اللاشعورية بالصور والأنواع التالية :

١ - **القمع** : وهو عملية استبعاد مؤقت للإشباع إلى أن تتهيأ الظروف المناسبة لهذا الإشباع . فمثلا عندما يوبخ المدير أحد موظفيه ، يكتم هذا الموظف غيظه حتى يذهب عنه رئيسه ، وبعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتمه أو إهانته .

٢ - الكبت : وهو عملية يمارسها الإنسان ليبعد الدافع والذكريات أو الأفكار من منطقة الشعور إلى منطقة اللاشعور . وكلما كثرت الإحباطات بالنسبة للفرد زادت الرغبات المكبوتة قوة وعنفا ، بل وهددت بالانفجار واقتحام حواجز الكبت لتدخل فى المنطقة اللاشعورية . وتتمثل هذه المكبوتات بأفكارنا وذكرياتنا الطفولية التى لا نحس بتذكرها أو استعادتها .

ويعتبر الكبت من أكثر الوسائل الدفاعية شيوعًا ، لأنه يهدف إلى التخلص من الصراع .. وينظر إلى الكبت على أنه وسيلة دفاعية ضد القلق الذى يحدث إذا هددت الأشياء المكبوتة الحياة الشعورية للفرد .

ويلعب الكبت دورًا أساسيًا فى حماية الفرد أو وقاية حياته الشعورية مما يؤلمها أو يخيفها ، أو مما لا يتفق مع فكرة الفرد عن ذاته . كما أنه يحول - كما تقول انتصار يونس [٣] (١٩٧٨م) - «دون تحقيق الدوافع غير الاجتماعية بصورة صريحة قد تكون خطرًا على الفرد أو على علاقاته الاجتماعية ، وهو فى هذا قد يسمح للفرد بالتكيف المؤقت ..» (ص ٣٤٦) .

وفى مجال العمل الوظيفى نجد أن الكبت يتمثل - كما يقول صالح الشبكشى [٤] (١٩٦٩م) - فى أن الموظفين إذا حرموا من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المشروعة وكبتوها فى نفوسهم ، فإن آثارها الانفعالية تتحكم فى سلوكهم بصور مختلفة ، مثل التخريب فى العمل كالاختلاس وإتلاف الأدوات ، أو فى الأعمال الانتقامية الأخرى كتعطيل الأعمال العاجلة والإيقاع بالمدير (الرئيس) فى أخطاء يدبرونها له ، إلى غير ذلك من الأمور التى تعرقل الأعمال وإدارتها معًا (ص ٩٠) .

٣ - **النقل (الإزاحة أو التحويل)** : وهو عملية تهدف إلى نقل الدافع أو الرغبة المرتبطة بالموضوع المعين إلى موضوع آخر ، حيث إن مصدر الإحباط قد يكون شخصا مهما يخشاه الفرد أو يخشى غضبه إن هو وجه عدوانه إليه ، مثل رئيس العمل مثلا ، فيوجه الفرد عدوانه إلى شيء أو إلى شخص آخر غير الذى سبب له الإحباط . وقد يكون مصدر الإحباط الشخص نفسه ، فلا يرضى أن يواجه نفسه ويوجه عدوانه إليها ، فيلجأ إلى توجيه عدوانه إلى شخص أو إلى شيء آخر ليس له علاقة بالإحباط الذى يعانيه .

ومن الأمثلة الشائعة على النقل أو تحويل العدوان حالة الموظف الذى يشعر بالإحباط بسبب حرمانه من علاوة أو مكافأة تشجيعية أو ترقية ، فينقل عدوانه إلى أشياء أو إلى أشخاص أقرب ، مثل زملائه فى العمل أو زوجته وأطفاله فى المنزل ، أو إلى الآلة أو الجهاز الذى يعمل عليه فيكسره ، أو يوقف العمل ، بدلا من أن يوجهه إلى مديره المتسبب فى ذلك أو إلى نفسه لأنه أهمل أو تكاسل .

والنقل هو حالة أو عملية تنفيس يلجأ إليها الفرد ليتخلص مما يعانيه من قلق وتوتر وضيق .

٤ – **الإسقاط** : وهو عملية الهدف منها التخلص من الدافع ، وذلك بإلقائه على شخص خارجي . فمثلا يكون للفرد خلق غير كريم ، وصفات غير مرغوب فيها وسلوك لا يرضى أن يعترف به ولا بد له من أن يعفى نفسه من تبعة الاعتراف بمثل هذه النقائص ، لذلك فهو يسقط مثل هذه الصفات على غيره من الأفراد . كما يتمثل الإسقاط فى لوم الفرد غيره من الأفراد أو الأشياء على فشل أو سلوك شاذ هو المسئول الأول عنه . ومن أمثلة الإسقاط : اتهام شخص لآخر بأنه يكرهه ويبغضه ويكيد له ، والحقيقة قد تكون عكس ذلك . فالشخص الذى يوجه هذا الاتهام لغيره ، يسقط فى الحقيقة ما فى نفسه من كراهية وبغضاء وينسبهما لغيره .

ومن أمثلة الإسقاط أيضاً : اتهام الطالب الغشاش لغيره من الطلاب بالغش ، وهو بذلك يسقط مافى نفسه عليهم ، وذلك حتى لا يبدو غشه على هذا الأساس نقيصة من النقائص .

ويرى الشبكش (١٩٦٩م) من أمثلة الإسقاط فى الإدارة أن المدير المختلس أو الذى عنده رغبة فى الاختلاس ، يتشكك فى مرؤوسيه من حيث الاختلاس ، ويرى أنه نقيصة أخلاقية خطيرة ، غير واع تماما لأصول صفة الاختلاس فى نفسه [٥] (ص ٨٧) .

وهكذايميل الفرد إلى إسقاط دوافعه وأحاسيسه وميوله على غيره من الأشخاص والأشياء ، بحيث يراها ملتصقة بهم وبعيدة عنه .

وتقول انتصار يونس [٦] (١٩٧٨م) إن الإسقاط « عملية تريح الفرد نفسيًا ؛ إذ يحمى بها نفسه من الدوافع والنزعات غير المرغوبة ، فيشعر بتقدير الذات ، ومع هذا فإنه كثيرًا ما يؤدى إلى عدم تكامل الشخصية ، إذ يعوق الفرد عن أن يرى نفسه على حقيقتها . وكثيراً ما يكون الإسقاط نتيجة الشعور بالذنب ، فيحاول الفرد التخلص من هذا الشعور بإلقاء اللوم على الغير .. » (ص ٣٤٧) .

٥ – **التبرير** : وهو عملية الهدف منها وضع مسببات ومسوغات لتبرير سلوك مارسه الفرد ، لأنه لم يلق قبولا من الغير ، أو بمعنى آخر هو التفسير لدافع غير شعورى تفسيرًا منطقيًا ومقبولا وإقناع للذات بأن السلوك مقصود ومدبر ، «وهو عملية خداع ترمى إلى الحصول على احترام الذات وإبعاد الشعور بالذنب» (انتصار يونس [٧] ، ١٩٧٨م ، ص ٣٤٦) .

ويسعى الإنسان فى ممارسته للسلوك التبريرى إلى الدفاع عن النفس والسعى إلى تخفيض التوتر والقلق الذى يعانيه ، بسبب الشعور بالنقص أو بالعجز أو بالفشل أو بالذنب . كما يسعى المرء فى سلوكه التبريرى إلى الظهور بالمظهر المناسب اجتماعيًا حتى يرضى عنه الآخرون .

ومن أمثلة التبرير فى الحياة : الطالب عندما يرسب فى الامتحان فيقول إن الأسئلة كانت صعبة ، والدارس الذى يتأخر عن المحاضرة فيقول إن زحمة الشارع أو إشارة المرور هى السبب فى التأخير ، أو أنه لا توجد مواقف كافية ونحو ذلك ، والموظف الذى لا يوفق فى مسابقة فيقول إن الاختبار صعب أو إن إجراءات التوظيف معقدة ، وكذلك الموظف أو العامل الذى تنخفض نسبة أدائه وإنتاجيته فيقول إن الآلات أو الموظفين العاملين معه هم السبب .

والفرق بين التبرير والكذب – كما يقول على أحمد على [٨] (١٩٧٩م) – أن « الشخص الذى يلجأ إلى التبرير يعتقد تمامًا كل مايقوله حتى لو كان مخالفا للواقع . أما فى حالة الكذب فإن الشخص يعلم تمام العلم أنه غير صادق فيما يقول ، وأنه يقول غير الحق» (ص١٣٤) .

٦ – **النكوص** : وهو عملية الهدف منها عودة الفرد إلى ممارسة أنماط من السلوك والإشباع النفسى لدوافعه بطريقة لا تتناسب مع مرحلة العمر التى يعيشها ؛ أى العودة إلى ممارسة سلوك الطفولة ، مثل : البكاء ، مط الشفاه . ويلجأ المرء عادة إلى هذا الأسلوب عندما يواجه موقفًا صعبا أو ضغطًا يهدد تحقيق حاجاته النفسية .

والأمثلة على النكوص عديدة ، منها بكاء الموظف أمام رئيسه ، عندما لا يحصل على ترقية أو بعثة دراسية ، وذلك بنفس أسلوبه الطفولى مع والديه عندما لا يحققون له حاجاته .

٧ – **التعويض** : وهو عملية تهدف إلى استبدال العمل بممارسة عمل آخر ، والنجاح فيه لكي يعوض فشله فى المجال الأول . ويلجأ المرء إلى التعويض حتى يجنب نفسه الشعور بالنقص وما يصاحب ذلك من توتر وقلق . كما أن التعويض يشعر الفرد بالأمن والأهمية ، لأنه فى أساسه – كما ترى انتصار يونس [٩] – « وسيلة دفاعية لإشباع الحاجة إلى الجاه والمكانة الاجتماعية » (ص ٣٤٩) .

ومن أمثلة التعويض :

أ – الطالب الذى يفشل فى النواحى العلمية ، فيلجأ إلى تعويض هذا النقص وهذا الفشل بالتفوق فى النشاط الرياضى والاجتماعى ونحو ذلك .

ب – الغنى غير المتعلم حين يلجأ إلى استخدام الكثير من الكلمات والمصطلحات الإنجليزية فى المجتمعات التى يحضرها ، لتعويض النقص الذى يشعر به بسبب عدم تعلمه .

جـ – الموظف المهمل أو غير الكفء الذى يقوم بتغطية عيوبه أمام رئيسه ، بواسطة التفانى فى وضع نفسه تحت أمره لخدماته الشخصية ، أو ينقل إليه أخبار الزملاء فى العمل .

٨ – **أحلام اليقظة** : وهى عملية الهدف منها إشباع دوافع الإنسان المستحيلة فى الواقع . فالجائع كما يقول المثل يحلم بالخبز ، والفاشل يحلم بالنجاح . فأحلام اليقظة هى عبارة عن متنفس للفرد لتصريف انفعالاته التى لم يستطع تحقيقها فى عالم الواقع ، وهى وسيلة تساعد على التكيف النفسى للفرد .

ومن أمثلة أحلام اليقظة الموظف الذى يفشل فى الحصول على ترقية أو علاوة أو دورة تدريبية ، حين يمنى نفسه بها مرة أخرى ، ويطمئن ذاته كان يقول : «خيرها فى غيرها » .

٩ – **رد الفعل** : وهو عملية إخفاء دافع أو نزعة غير مرغوب فيها وراء سلوك مغاير ؛ أى عملية تمويه لاشعورية ترمى إلى حماية الذات أو العداء . فمثلا الشعور بالرفض أو العداء – كما تقول انتصار يونس [١٠] (١٩٧٨م) – « قد يخفيه الشخص تحت شعار التأدب الزائد أو الزهو المنفر . والعدوانية قد تكون نتيجة لشعور الشخص بالقلق وعدم الأمن . والمثالية عند بعض الأفراد قد تكون رد فعل لنزعات عدوانية لا شعورية» (ص ٣٤٩) .

١٠ – **التقمص** : وهو عملية عكس الإسقاط ، حيث نجد فى الإسقاط أن الفرد يحاول التخلص من الصفات الرذيلة أو المكروهة بإلصاقها للغير ، بينما نجد أن التقمص هو امتصاص الصفات المحببة للنفس أو المكملة للشخصية عند شخص آخر ونسبتها إلى شخصيته ونفسه . ويؤكد الإنسان بهذا العمل شخصيته ويعزز ذاته . والتقمص يختلف عن التقليد فى أن الدافع فى حالة التقمص هو دافع لا شعورى .

ويحاول الفرد – كما يقول على أحمد على [١١] (١٩٧٩م) – « عن طريق التقمص إشباع بعض دوافعه بالمشاركة مع أشخاص آخرين أو جماعات أخرى أو أنشطة معينة . ويتم إشباع هذه الدوافع عن طريق المشاركة الجماعية مع الغير فى النوادى والجمعيات وغيرها ، فمن طريق المشاركة فى أنشطتها يمكن للفرد إشباع دوافعه للتوافق وتحقيق ذاته وذلك بأسلوب جماعى » (ص ١٤٦) .

الخلاصة بشأن الحيل اللاشعورية أن هذه الصور أو الأنماط من السلوك الدفاعى هى عبارة عن ممارسات لاشعورية يستخدمها الإنسان كائنًا من كان ، لتخفيض التوتر والقلق ومنع الإحباط عن الذات أو تخفيف وطأته . وليست المشكلة – فى تقديرنا – فى ممارسة السلوكيات اللاشعورية ، لكن المشكلة تكمن فى التمادى فى هذه السلوكيات ، سواء كانت التبرير أو التحويل أو أحلام اليقظة أو أى أسلوب آخر .

وعلى الإدارة والمدير أو المشرف الاهتمام بالحيل الدفاعية لدى الموظفين والتعامل معها والسعى إلى علاجها فى حالة التمادى فيها ، ومعرفة دوافعها على ضوء المواقف والظروف التى يمر بها الموظف فى عمله ، لضمان صحة نفسية سليمة فى مجال العمل الإدارى .

خصائص ومميزات السلوك الإنسانى :

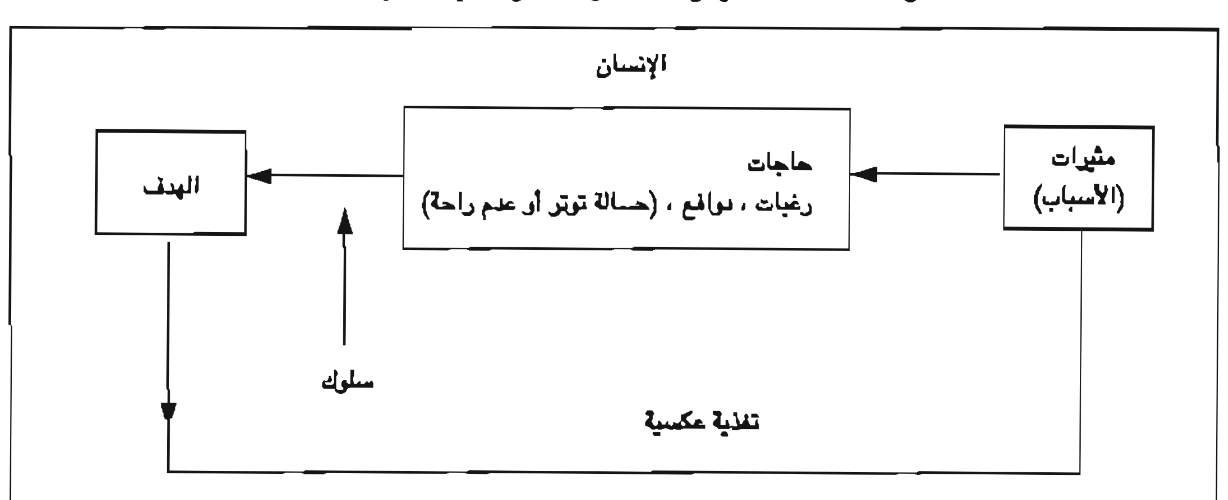
على ضوء فهم السلوك الإنسانى على أساس أنه مجموعة من نشاطات الفرد المتعددة فى حياته اليومية المختلفة ، حدد علماء السلوك خصائص ومميزات متعددة لهذا السلوك . **فيرى هارولد ليفيت** [١٢] Leavit (١٩٧٨م) أن هناك ثلاث خصائص لسلوك الإنسان ، هى :

١ – أن السلوك مسبب : بمعنى أنه لا يظهر من العدم ، ولكن يكون هناك دائما سبب أو أسباب تؤدى إلى نشأته . وهذه الأسباب قد تكون جسمية أو نفسية أو اجتماعية أو غير ذلك من الأسباب الأخرى ، سواء كانت داخلية أو خارجية .

٢ – أن السلوك هادف : بمعنى أنه موجه لهدف أو أهداف معينة . وهذه الأهداف – كما هو الحال فى الأسباب – قد تكون مادية أو نفسية أو اجتماعية ... الخ .

٣ – أنه مدفوع : بمعنى أن وراء هذا السلوك دوافع محددة ، وهذه الدوافع قد تكون حاجات أو رغبات ملحة للإشباع . ويوضح الشكل (٣ –٢) النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى .

شكل (٣ – ٢) النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى*



* من إعداد المؤلف .

ويضيف الغمرى[١٣] **(١٩٧٩م) خاصتين أخريين ، هما :**

٤ – أنه سلوك متنوع : ويعنى ذلك أن السلوك الإنسانى يظهر فى صور متعددة ومتنوعة ، وذلك لكى يتواءم ويتوافق مع المواقف التى تواجهه .

٥ – أنه سلوك مرن : ويعنى ذلك أن السلوك الإنسانى يتعدل ويتبدل طبقًا للظروف والمواقف المختلفة التى تواجه الفرد . ويوضح الغمرى ذلك بقوله : « إن هذه المرونة نسبية تختلف من شخص لآخر ، وذلك طبقًا لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بها » (ص ٢٠) .

ويرى مرسى [١٤] **(١٤٠٢هـ) خصائص أخرى ، هى :**

٦ – أن السلوك الإنسانى متعدد الأسباب . فالحاجات الأساسية للإنسان تتفاعل باستمرار داخل الفرد ، الذى يحاول إشباع أكبر عدد ممكن من حاجاته فى آن واحد .

٧ – أن السلوك الإنسانى عملية مستمرة ، فليس هناك فواصل قاطعة تحدد بدء كل سلوك ونهايته ، فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة متكاملة مستمرة تندمج حلقاتها باستمرار .

٨ – أن هذا السلوك يشمل الفرد ككل ، وكل نشاط يؤثر فى النشاط الآخر نتيجة للمؤثرات المتعددة عليه (ص ٩٨) .

ويرى علىّ [١٥] أن السلوك يتميز بـ :

٩ – التنوع : فهناك السلوك العقلى بصوره المختلفة كالإدراك والتفكير والابتكار ، وهناك السلوك الفردى والسلوك الاجتماعى ، كما أن هناك السلوك اللغوى والسلوك الحركى (ص ٢٦) .

١٠– صعوبة التنبؤ به : من خصائص سلوك الإنسان أنه متداخل ومعقد ويصعب التنبؤ به فى أكثر الأحيان (ص ٣٤) .

عناصر السلوك :

يرى على أحمد على [١٦] (١٩٧٩م) أن سلوك الإنسان يمكن أن تحدد عناصره ومحدداته كما يلى :

١ – **الهدف** : إن لكل سلوك هدفًا يسعى الفرد إلى تحقيقه – كما أوضحنا سابقا – وهذا الهدف يختلف من فرد إلى آخر .

٢ – **الاستعداد والتهيؤ** : وهو العنصر الثانى من عناصر السلوك ، ويعنى أن الفرد يستجيب عادة لمثير معين بطرق وأساليب مختلفة ، غير أن هذا الفرد لن يستطيع القيام باستجابات معينة إلا إذا كان قادرًا على القيام بها ومستعدا لها .

٣ – **الموقف** : وهو العنصر الثالث من عناصر السلوك . والموقف كما يقول على (ص ٤٢) يزود الفرد بالبدائل المختلفة التى تتطلب منه أن يقوم بالاختيار من بينها . وهذه البدائل تعطى الفرصة للفرد لكى يشبع حاجاته ويواجه مطالبه .

٤ – **التفسير** : إن التفسير هو العملية التى يستطيع الفرد من خلالها أن يقرر أى البدائل يختار وأى الاستجابات يقوم بها . وهذا العنصر يعتمد أساسًا على المعلومات والبيانات عن الموقف ، لكى يستطيع اتخاذ القرار المناسب .

٥ – **الاستجابة** : يأتى عنصر الاستجابة بعد مرحلة التفسير ، حيث يتم من خلالها انتقاء السلوك المناسب الذى يقود إلى أكبر قدر من الإشباع والرضاء الذى يوصل إلى الهدف المرغوب .

٦ – **النواتج أو الآثار** : إن سلوك الفرد قد يكون محققا للأهداف التى ينشدها ، ومشبعًا لحاجاته ودوافعه وتوقعاته . ويميل الفرد عادة إلى تكرار السلوك الذى يشبع حاجاته . ويحصل العكس إذا جاءت النتائج عكسية ؛ فقد يضطر الفرد إلى إعادة تفسير الموقف واختيار بديل آخر مناسب .

مثال لعناصر السلوك :

يعرض على أحمد على (١٩٧٩م) هذا المثال [١٧] :

(س) موظف غير مستقر فى عمله الوظيفى ، علاقاته برؤسائه وزملائه سيئة ، ونتيجة لذلك يشعر هذا الموظف بالكثير من القلق والتوتر . وفى مواجهة هذا الموقف يكون أمام الموظف (س) عدد من الاختيارات يمكن أن توصله إلى الاستقرار وتخفيض التوتر والقلق الذى يعانيه ، وهذه الاختيارات تمثل بدائل للسلوك عليه أن يختار من بينها ، وذلك على النحو التالى :

١ – قد يبحث عن عمل آخر ينتقل إليه حتى يبتعد عن العمل الحالى الذى يسبب له عدم الاستقرار والتوتر والقلق .

٢ – قد يقرر الاستمرار فى عمله السابق ، مع محاولة التعرف على أسباب سوء العلاقة بينه وبين زملائه ورؤسائه ، ومحاولة إزالة أسباب سوء العلاقة .

٣ – قد يكتفى بالسخط والغضب على الظروف المحيطة به وإلقاء اللوم على الزملاء والرؤساء وعلى الظروف .

٤ – قد يلجأ إلى تحويل ضيقه وقلقه وتوتره إلى أفراد آخرين ، مثل زوجته وأولاده فيكثر الشجار معهم والخصام .

٥ – قد يختار أسلوبًا آخر ، وهو التقليل من علاقاته برؤسائه وزملائه وبالناس عمومًا إلى أدنى الحدود الممكنة ، وينطوى ويعزل نفسه عن كل ما يحيط به من أفراد أو وحدات ، (ص ٣٧) .

العوامل المؤثرة فى السلوك :

إن سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل الشخصية مع البيئة ، لذلك فهذا السلوك يكون نتيجة لصفات وراثية أو شخصية وفقًا لما توفره له البيئة (الموقف) التى يعيش فيها من عوامل مادية ومؤثرات اجتماعية ودينية وسياسية وحضارية . فالبيئة مع الوراثة والشخصية مجتمعة تلعب دورًا أساسيا فى تحديد سلوك الفرد . كما أن سلوك الفرد يختلف من بيئة إلى أخرى ، فسلوك الفرد فى البادية يختلف عن سلوكه فى القرية وعن سلوكه فى المدينة . كذلك قد يختلف سلوك الفرد فى بلد ما عن سلوك فرد آخر فى بلد آخر ، وذلك لاختلاف العادات والتقاليد والفوارق الحضارية الأخرى التى قد تحدد أنماطًا معينة من السلوك للأفراد .

ويوضح الشكل رقم (٣ – ٣) العوامل المؤثرة فى السلوك الإنسانى .

شكل (٣ – ٣) العوامل المؤثرة فى السلوك الإنسانى

البيئة + الشخصية = السلوك الإنسانى

مثيرات
- الطاقة
- الحرارة
- الإضاءة
- الصوت

المكونات المادية
- الوراثة
- الجهاز العصبى
- الجهاز العقلى
- العضلات والغدد

استجابات علنية
- حركة
- كلام

البيئة المادية
- المناخ
- التربة
- المصادر الطبيعية
- السكان
- نظام علاقة السكان بالبيئة (النظام الإيكولوجى)

المكونات النفسية
- الإدراك
- الدوافع
- التفكير

استجابات خفية
- تفكير
- استماع

البيئة الاجتماعية والحضارية :

● الثقافة ● الجماعة ● المنظمة ● المجتمع

المصدر : من إعداد المؤلف .

ومهما اختلفت المجتمعات فإن سلوك الفرد يتأثر فى ظل أى مجتمع من هذه المجتمعات بعاملين يحددهما لاثانس [18] Lauthans على النحو التالى :

أولا - العوامل الشخصية :

وهى تلك العوامل التى يتركب منها الفرد وتؤثر فى سلوكه ، وتنقسم إلى قسمين :

أ - **المكونات الفسيولوجية (الجسمية)** : وهى المكونات الحيوية والأكيدة لسلوك الفرد ، التى تميزه عن الحيوان والجماد . وتتمثل هذه المكونات فى الشكل العام ، مثل : الطول ، القصر ، شكل الوجه والأعضاء ، لون البشرة (ص ٣٢٠) .

وهذه المكونات يرثها الفرد من الوالدين والجدود بنسب متفاوتة تقررها قوانين الوراثة . ولا أحد ينكر أن الهيئة الخارجية للإنسان تؤثر فى شخصيته وسلوكه مثل : شكل الوجه إن كان مقبولاً أو غير مقبول من قبل الآخرين (الجمال - القبح) ، وطوله وقصره ، حيث يبدأ الفرد علاقاته الأولى مع الآخرين من خلال شكله الخارجى قبل أن يتكلم أو يعبر عن مشاعره ، وقد يصدر الأفراد حكما عليه من خلال شكله الخارجى . كما أن شكل جسم الفرد قد يلعب دورًا فى اختياره لمجال معين من التعليم أو الرياضة أو حتى المهنة فى بعض الأحيان . وقد يحرم الفرد من النجاح فى الحياة بسبب شكل جسمه ، مثل عدم القدرة على النجاح فى مهنة التدريس ، أو عدم القدرة على الالتحاق بمجال عسكرى ونحو ذلك .

وقد لا يكون لجمال شكل الفرد ـ مثل : الطول وجمال الوجه وقوة البنية ـ تأثير على الفرد ذاته ، لأنه قد يشغل بالشكل الذى هو عليه . غير أن المشكلة تعتمد على مدى تقبل الآخرين له أو عدم تقبلهم ، وهذا ينعكس بدوره على مشاعر الفرد تجاه نفسه وسلوكه إزاء الآخرين وتجاه علاقاته معهم ومدى نجاحه فى حياته أو عمله الذى يقوم به . غير أن الفرد قد يتغلب على بعض الصفات الجسمية غير المرغوبة بصفات أخرى ، مثل : حسن الخلق والشفافية والتفانى فى ربط العلاقات وخدمة الآخرين ، أو بالقيام بأعمال مسلية أو رياضية تجعل الآخرين يتقبلونه وينسون الجانب السيئ فى جسمه . والقضية هنا تعتمد على نضج الآخرين ورؤيتهم لهذا الفرد وتقبلهم له وتقويمهم للسلوك وليس لمظهر الشخصية .

ب - **المكونات العقلية والنفسية** : وهى المكونات أو العمليات النفسية التى يعتمد عليها سلوك الفرد أكثر مما يعتمد على المكونات الفسيولوجية (الجسمية) ، لأن الإنسان يبدأ منذ لحظة ولادته بمرحلة التعلم والإدراك والدوافع . وتتمثل المكونات العقلية والنفسية بالذكاء والإدراك والمزاج والثقة بالنفس ، وهى مثل الصفات الجسمية قد يكون للوراثة دور كبير فى تكوينها [19] (ص ٣٢٠) .

وجميع هذه المكونات - الجسمية والنفسية - تكون شخصية الفرد ، لذلك فهى تلعب مجتمعة دورًا فعالاً فى فهم السلوك الإنسانى .

ثانيا - العوامل البيئية (المواقف) :

البيئة هى العامل الآخر فى السلوك الإنسانى . وهذا العامل يشتمل على مثيرات متعددة ، كالضوء والأصوات والروائح والأشخاص . ولا شك فى أن جميع هذه المثيرات (المواقف) لها تأثير كبير على سلوك الفرد .

والبيئة - كعامل فعال يؤثر فى السلوك الإنسانى - لا تشتمل على هذه المثيرات الموقفية فحسب ، كما يقول لاثانس ، بل تحتوى أيضًا على عوامل فيزيولوجية وعوامل اجتماعية / حضارية تحيط بالإنسان وتؤثر فيه منذ ولادته حتى مماته (ص ٣٢٠) .

ويرى عبدالمقصود [20] (١٤٠١هـ / ١٩٨١م) أن « الإنسان كظاهرة بشرية يتفاوت من بيئة لأخرى من حيث عدده وكثافته وسلالاته ودرجة تحضره وتفوقه العلمى ، مما يؤدى إلى تباين البيئات البشرية » (ص ٨) . فالبيئة إذن توحد بين المواقف الكلية - سواء المواقف الماضية أو الحالية - ليتم توقع المستقبل .

هذا وتجدر الإشارة إلى أنه برغم أهمية المثيرات الحالية بالنسبة لسلوك الفرد ، فإن فهم السلوك الإنسانى يستمد من الإدراك والإحاطة الشاملة بالبيئة ككل .

هذا وتشمل البيئة كما يرى لاثانس Lauthans [٢١] (١٩٧٣م) الجوانب التالية :

١ - **البيئة الفيزيولوجية (المادية)** : وتتمثل فيما يحيط بالفرد من ظواهر حية وغير حية ليس للفرد أى دخل فى وجودها ، مثل التضاريس والمناخ والنباتات الطبيعية والموارد والثروات الطبيعية والسكان ، التى تؤثر فى تركيبة الفرد المادية .

كما أن المصادر والثروات - سواء الطبيعية أو تلك التى تتكون بواسطة الإنسان نفسه - ذات تأثير على الإنسان ماديا ونفسيا . فالماء والطعام والعلاج عوامل مهمة فى تركيب الإنسان المادى . كما أن حرمان الإنسان من هذه المصادر له تأثير فى سلوكه وإحباطاته النفسية وتكيفه النفسى مع بيئته .

وتوزيع السكان فى البلدان له تأثير فى سلوك الأفراد . كما أن نقص السكان فى بلد ما عامل مؤثر فى نقص القوى العاملة بهذا البلد ، الأمر الذى يجعل استقدام القوى العاملة من بلاد أخرى حاجة ماسة ، وذات تأثير إيجابى وسلبى فى التفاعل السلوكى بين هؤلاء الأفراد .

وتؤثر العلاقة البيئية بين الفرد والجهاز الذى يعمل به فى سلوك الفرد . وتتمثل العلاقة بين الفرد وبيئته أو ما يعرف بالإيكولوجية الإنسانية فى زيادة الكثافة السكانية فى عالمنا المعاصر ، ويعتقد لاثانس أن أهم مشكلة تواجه الإيكولوجى الإنسانى هى أثر الكثافة السكانية فى المظاهر النفسية للإنسان (ص ٣٢٣) . فالإنسان « يتحتم عليه - كما يرى مجنسون وتشنج (١٩٧٠م) نقلا عن لاثانس (١٩٧٣م) - أن يتكيف مع بيئته ، ليس تكيفا فيزيولوجيا فحسب ، بل عليه أن يتكيف تكيفا نفسيا وفلسفيا وروحيا »[٢٢] (ص ٣٢٣) .

٢ - **البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية** : نقصد بالبيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية تلك المؤثرات والمحصلات الاجتماعية والثقافية والحضارية التى يتوقعها الإنسان فى بيئته ، كالعادات والتقاليد والقيم والأعراف والمواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الثقافية التى يتعلمها الإنسان فى بيئته ، ويتقبلها كأنماط اجتماعية وحضارية فى أثناء سلوكه اليومى ، وكذلك الجماعة التى ينتمى إليها والطبقة الاجتماعية وجماعة العمل .

إن الفرد يتعلم هذه الأنماط الاجتماعية / الثقافية منذ مراحل حياته الأولى ، بدءًا بالمنزل حيث الأهل والإخوة والأخوات والأقارب ، ومرورا بالمجتمع حيث الأصدقاء والزملاء ، وكذلك من خلال النشاطات اليومية التى يمارسها فى عمله ، أو من الجماعات التى ينتمى إليها كالأندية أو الجمعيات . كما تأتى هذه الأنماط مما يتعلمه الإنسان من المدرسة والقراءات ومن الديانة التى يعتنقها ، وكذلك من النظم والسياسات المعمول بها فى بلده . لذلك يأتى تفاعل الفرد مع هذه العوامل والمتغيرات المتعددة فى المجتمع بشكل عام ، وفى المنظمة التى ينتمى إليها والعمل الذى يمارسه بشكل خاص ، كسلوك إدارى وتنظيمى .

أثر الثقافة فى سلوك الفرد : تعنى الثقافة بشكل مختصر طريقة حياة الأفراد ، وهى مجموعة المعارف والقيم والمعتقدات وأنماط التفكير السائدة التى يمارسها الفرد ويتأثر بها . وهى تلعب دوراً بارزاً فى حياة الفرد وسلوكه ، لأنه يتأثر بها منذ الصغر وتنعكس على تفكيره وممارساته وتصرفاته ، بل وتؤثر فى قراراته وعلاقاته التى تربطه بالأفراد الآخرين . فأسلوب التعامل مع الأفراد يكون نتيجة لخلفيات عائلية وتعليمية ومشاهدات وتجارب وقراءات وكفاءات عديدة تداخلت وامتزجت لتشكل النمط السلوكى للفرد .

ولا شك فى أن هذه الأنماط الثقافية تنعكس على سلوك الفرد فى كل مكان يغشاه ، وتصبغ حياة هذا الفرد وتنمط سلوكه وممارساته مع الآخرين . ويلعب التعليم والتربية دوراً فى تهذيب سلوك الأفراد وزيادة وعيهم بمواجهة المشكلات ، والقدرة على التعامل مع المواقف والأزمات بصدر رحب وأسلوب علمى . وللقراءات ووسائل الإعلام تأثير إيجابى وسلبى فى أنماط السلوك الإنسانى والعلاقات بين الأفراد ، كما أن الأفكار والآراء والفلسفات الجديدة والمبتكرات والمخترعات الحديثة تؤثر فى سلوك الأفراد . غير أن الفرد يبقى صامداً أمام أى تأثير متى ما انتقى وأدرك ما حوله بعناية ، وتعامل وفق المعايير والأنماط التى تسود المجتمع الذى يعيش فيه وحدود الثقافة التى يتميز فيها هذا المجتمع ، وذلك لأن هذا يساعده على التكيف مع أفراد المجتمع الذى هو جزء منه وعلى تقبل أفراده له .

وسوف يتضح تفاعل سلوك الفرد فى منظمته وعمله الذى يمارسه ، عندما نتطرق إلى دراسة المنظمة (حكومية أو غير حكومية) ومكوناتها وخصائصها المختلفة فى مكان آخر من هذا الكتاب .

ومن خلال دراسة العوامل المؤثرة فى السلوك – وهى العوامل الشخصية والعوامل البيئية – يتضح لنا أن السلوك الإنسانى هو محصلة تفاعل الإنسان مع بيئته . وبما أن هذه البيئة تشتمل على العديد من المثيرات والاستجابات التى يستجيب لها الفرد ليتلاءم مع بيئته ويحقق أهدافه ، وحيث إن حياة الفرد هى سلسلة من المواقف التى تختلف من لحظة إلى أخرى على ضوء البيئة التى يوجد بها الفرد ، فإن سلوك الإنسان يأتى وفق هذه المواقف الإنسانية والتفاعل معها .

السلوك الإنسانى والفروق الفردية :

تتطلب القدرة على التعامل بفعالية وتعاون مع الأفراد فى منظمات العمل ، فهمًا شاملًا ودقيقًا للسلوك الإنسانى والتنظيمى على حد سواء . ويرى قبسون وزملاؤه [٢٣] .Gibson et al (١٩٨٢م) أن هذا الفهم يتم عن طريق فهم الفروق والاختلافات فى أداء وإنجاز العاملين فى المنظمات .

ولا شك فى أن تحليل الاختلاف بين سلوك الأفراد يتطلب معرفة ودراسة بعض العوامل المؤثرة فى الأفراد ، لأن الأفراد يأتون إلى العمل بمختلف مجالاته وهم يحملون أنماطًا وأنواعًا عديدة من السلوك ، نمت وتطورت قبل أن يمارسوا العمل الوظيفى . ويصعب على المديرين تعديل هذه الأنماط السلوكية أو تغييرها إلى الأحسن أو الحد من بعض الممارسات الإنسانية ، لأن السلوك الإنسانى غاية فى التداخل والتعقيد ويصعب التنبؤ به ، وذلك لأن التداخل بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم أو تعليمهم لأنفسهم وللأفراد من حولهم ، وإدراكهم للبيئة أو العالم الذى يعيشون فيه غاية فى الدقة والتشابك . غير أن المديرين يسعون دائمًا إلى محاولة تعديل السلوك الإنسانى الذى يمكن تعديله والتأثير فيه ، فى سبيل الوصول إلى أداء سليم وفعال ، يساهم فى تحقيق أهداف المنظمات وأهداف الأفراد على حد سواء .

ويمكن فهم الفروق الفردية فى منظمات العمل – حسب ما يعتقد قبسون وزملاؤه [٢٤] .Gibson et al (١٩٨٢م ، ص ص ٤٧ – ٤٨) ـ عن طريق :

١ – قياس الفروق أو الاختلافات .

٢ – دراسة العلاقات بين المتغيرات والعوامل .

٣ – اكتشاف العلاقات السببية .

ويطرح الباحثون نموذجا للسلوك الإنسانى فى منظمات العمل يعتقدون أنه قابل للتطبيق فى جميع الحالات على الموظفين ، سواء كانوا مديرين أو غير مديرين . ويفترض النموذج كما فى الشكل (٣ – ٤) أن السلوك الإنسانى – كما أشرنا سابقا فى حديثنا عن هذا السلوك – يشتمل على أبعاد أربعة ، هى :

١ – أن السلوك مسبب .

٢ – أن السلوك موجه لهدف معين .

٣ – أن السلوك نحو الأهداف يمكن إعاقته بواسطة الإحباطات والصراع والقلق أو التوتر .

٤ – أن السلوك مدفوع .

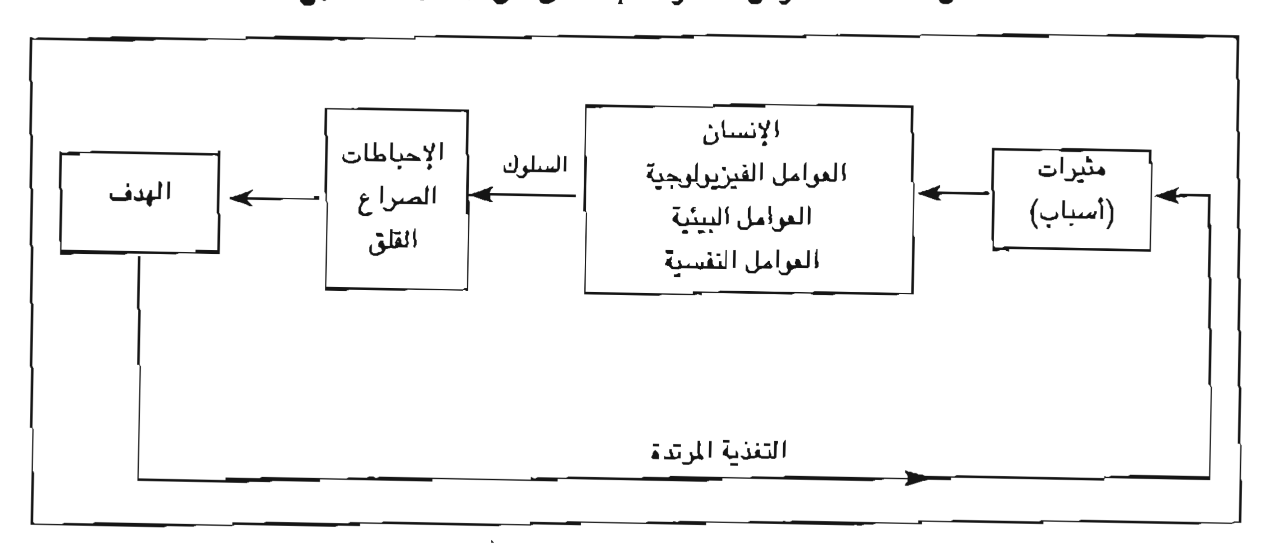
ويؤكد النموذج على نقاط مهمة ، هى :

١ – أن عملية السلوك عملية متشابهة لدى جميع الأفراد .

٢ – أن السلوك الفعلى يظهر بسبب العوامل والمتغيرات الفيزيولوجية والبيئية والعوامل النفسية (السيكولوجية) وعوامل أخرى كالإحباطات والصراع والتوتر أو القلق .

٣ – أن معظم العوامل المؤثرة فى السلوك يتأثر بها الإنسان قبل التحاقه بمنظمات العمل .

شكل (٣ - ٤) نموذج السلوك الإنسانى فى منظمات العمل



المصدر : Gibson et al., 1982 , p. 48 .

السلوك الإنسانى ومفهوم النظم :

عرفنا السلوك الإنسانى بأنه النشاطات التى يمارسها الفرد فى حياته لكى يتكيف مع البيئة . وسوف نلقى الضوء على مفهوم النظم فى فصل آخر من هذا الكتاب . غير أننا نود أن نلخص هذه الفكرة حتى يسهل على القارئ الربط بين السلوك ومفهوم النظم .

إن مفهوم النظم فى المنظمات يعنى وضع نماذج عامة تتضمن علاقات مشتركة بين عدة جزئيات . وهو يعنى أيضًا أن المنظمة التى يعمل بها الإنسان هى جزء لا يتجزأ من البيئة العامة ، فهناك تأثير وتأثر بين البيئة والمنظمة ، أو مايعرف بالنظام المفتوح . ومن خصائص النظام المفتوح - كما يقول على السلمى [٢٥] - ما يلى :

١ - استيراد الطاقة أو الموارد الأساسية .

٢ - الأنشطة الداخلية .

٣ - ترابط الأجزاء وتكاملها .

٤ - استمرار النشاط ودوريته .

٥ - البقاء والاستمرار للنظام .

٦ - التوازن الحركى (الديناميه) .

٧ - الاتجاه إلى التميز والاختلاف .

ويتكون النظام المفتوح من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط معًا فى تكامل وتناسق وتوثيق ، وهى :

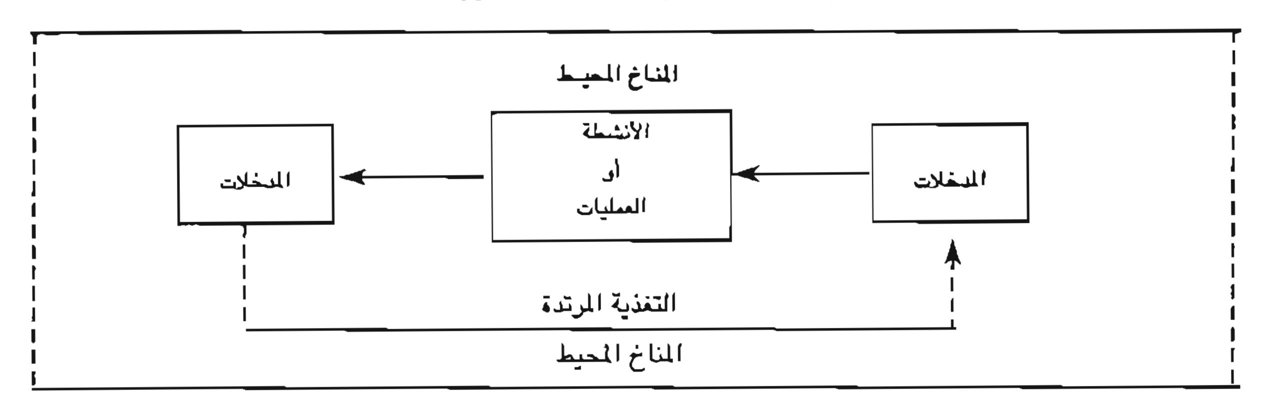
١ - المدخلات (عوامل التأثير التى تستثير حركة النظام وتدفعه للسلوك) .

٢ - الأنشطة والعمليات (وهى التى تقوم بتحويل المدخلات إلى شكل آخر) .

٣ - المخرجات (وهى وسيلة النظام للحصول مرة أخرى على الموارد أو المدخلات اللازمة) .

ويمثل الشكل (٣ - ٥) أجزاء النظام المفتوح .

شكل (٣ - ٥) أجزاء النظام المفتوح



السلوك الإنسانى على طريقة مفهوم النظم (السلوك الإنسانى كنظام مفتوح) :

إذا ألقينا نظرة فاحصة على الإنسان وسلوكه ، نجد أنه لا يختلف عن المنظمة أو عن أى تنظيم آخر من حيث ارتباطه بالبيئة العامة وتأثيرها فيه وتأثيره فيها . فلو أخذنا أجزاء النظام المفتوح الثلاثة ، وهى : المدخلات والعمليات والمخرجات ، وقارناها بنشاط السلوك الإنسانى ، نجدها تتمثل على النحو التالى :

١ - المدخلات : وهى المثيرات الأولية والاجتماعية والتنظيمية التى تؤثر فى حياة الفرد .

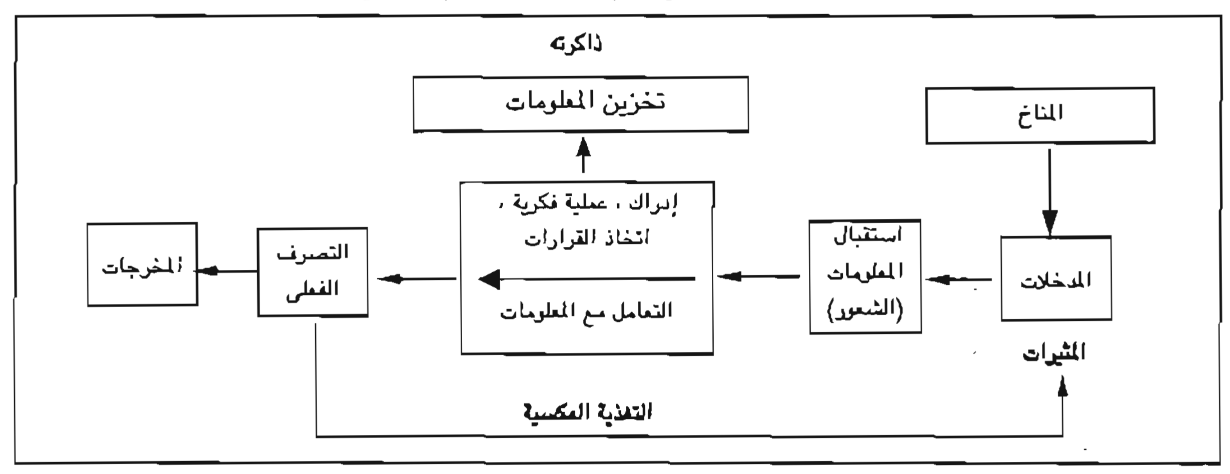
٢ - العمليات : وتتمثل فى العمليات السلوكية كالأنشطة الذهنية التى تتعامل مع المثيرات وتهيئ الفرد لاتخاذ القرارات السلوكية .

٣ - المخرجات : وتتمثل فى الاستجابات التى تصدر عن النظام السلوكى فى مواجهة المثيرات .

كما يتضمن النظام المفتوح للسلوك الإنسانى عملية التغذية المرتدة ، وتعنى عودة وارتداد المعلومات وما تحمله من معنى أو رد فعل المناخ أو البيئة المحيطة بالنسبة للمخرجات السلوكية ، وأثر تلك المعلومات فى إعادة النظر فى المدخلات والعمليات السلوكية .

ويوضح الشكل (٣ - ٦) السلوك الإنسانى كنظام مفتوح .

شكل (٣ - ٦) السلوك الإنسانى كنظام مفتوح



المصدر : على السلمى ، تحليل النظم السلوكية ، مكتبة غريب (دون تاريخ) ص ٤٩ .

وسوف نلقى فيما يلى الضوء على هذه الأبعاد الثلاثة بشكل أوضح :

١ - المدخلات واستقبال المعلومات :

يعني الشكل السابق - كما يقول السلمى [٢٦] (ص ٤٨) - أن حركة النظام السلوكى ، كأى نظام أخر ، تعتمد على ورود المدخلات واستقبال المعلومات . والحركة السلوكية المتمثلة فى عمليات مختلفة والمتبلورة فى النهاية فى شكل استجابات محددة ، تبدأ عند استثارتها بتأثير مثيرات تصل إلى النظام فى شكل معلومات تتخذ رموزًا أو أنماطًا متعددة . وهذه المعلومات تستقبلها أجهزة الإحساس بالنظام السلوكى ، وهو ما يعرف بعملية الشعور ، حيث تتولى إرسالها فى صورة جديدة إلى منطقة التعامل معها ، ضمن مجموعة العمليات الذهنية المختلفة .

وتتمثل وسائل استقبال المعلومات - كما يشرحها السلمى (ص ٥١) - فى الأعضاء التالية :

(١) **البصر** : حيث إن الكثير من المعلومات تستقبلها العين ، وتترجم عملية الإبصار فى النهاية داخل الجهاز الحسى إلى شحنات كهربائية رمزية يفهمها الدماغ الذى لا يفهم سوى لغة الكهرباء .

(٢) **السمع** : وهو وسيلة أخرى لاستقبال المعلومات عند الفرد . والسمع لا يقل عن البصر من حيث الأهمية . وتقوم الأذن - كما يقول السلمى- «بوظيفة تحويل الضغط المادى للموجات الصوتية إلى تجربة نفسية يستقبلها النظام السلوكى ويتعامل معها [٢٧] » (ص٥٤) .

(٣) **الشم والتذوق** : وهاتان الوسيلتان تنتميان إلى مجموعة الحس الكيماوى . وتعتبر عملية الشم من أكثر عمليات الإحساس دقة وتعقيدًا . أما عملية التذوق فهى تتعلق باستقبال المعلومات عن جانب من خصائص المناخ .

(٤) **اللمس** : وهو عملية تقوم فيها أعضاء الجسم بنقل المعلومات ، مثل : الحرارة والبرودة والضغط والألم .

وجميع هذه الحواس تساهم فى نقل المعلومات فى النظام المفتوح للسلوك الإنسانى ، ابتداء من مرحلة المدخلات .

٢ - التعامل مع المعلومات :

بعد استقبال النظام السلوكى عند الإنسان للمعلومات ، تتم عملية تحليل وتفسير هذه المعلومات ، ليتم استخراج الدلائل والايحاءات ذات المعنى ، وذلك حسب المواقف وحسب الحاجة . ويختص الجزء الأوسط - كما يقول السلمى [٢٨] - من النظام السلوكى (الدماغ الإنسانى) بتلك العمليات الذهنية المختلفة ، عن طريق العمليات التالية :

(١) الإدراك : وهو عملية تفسير المعلومات وإعطائها معنى .

(٢) التفكير : وهو عملية التأمل والتعمق فى المدركات .

(٣) التعلم : وهو عملية استيعاب التجارب وتحويلها إلى أنماط سلوكية .

(٤) تكوين الاتجاهات : وهو عملية اتخاذ مواقف تجاه المدركات .

(٥) الدافعية : وهى عملية المحافظة على حالة التوازن وإشباعها .

(٦) اتخاذ القرارات : وهو عملية اختيار البديل المناسب .

وسوف نلقى الضوء على هذه العمليات بشكل مفصل فى مكان آخر من هذا الكتاب .

٣ - المخرجات :

وتعنى المحصلة النهائية لسلسلة العمليات السلوكية ، وتتمثل فى الأنماط السلوكية المشاهدة ، وتشمل الأمور التالية :

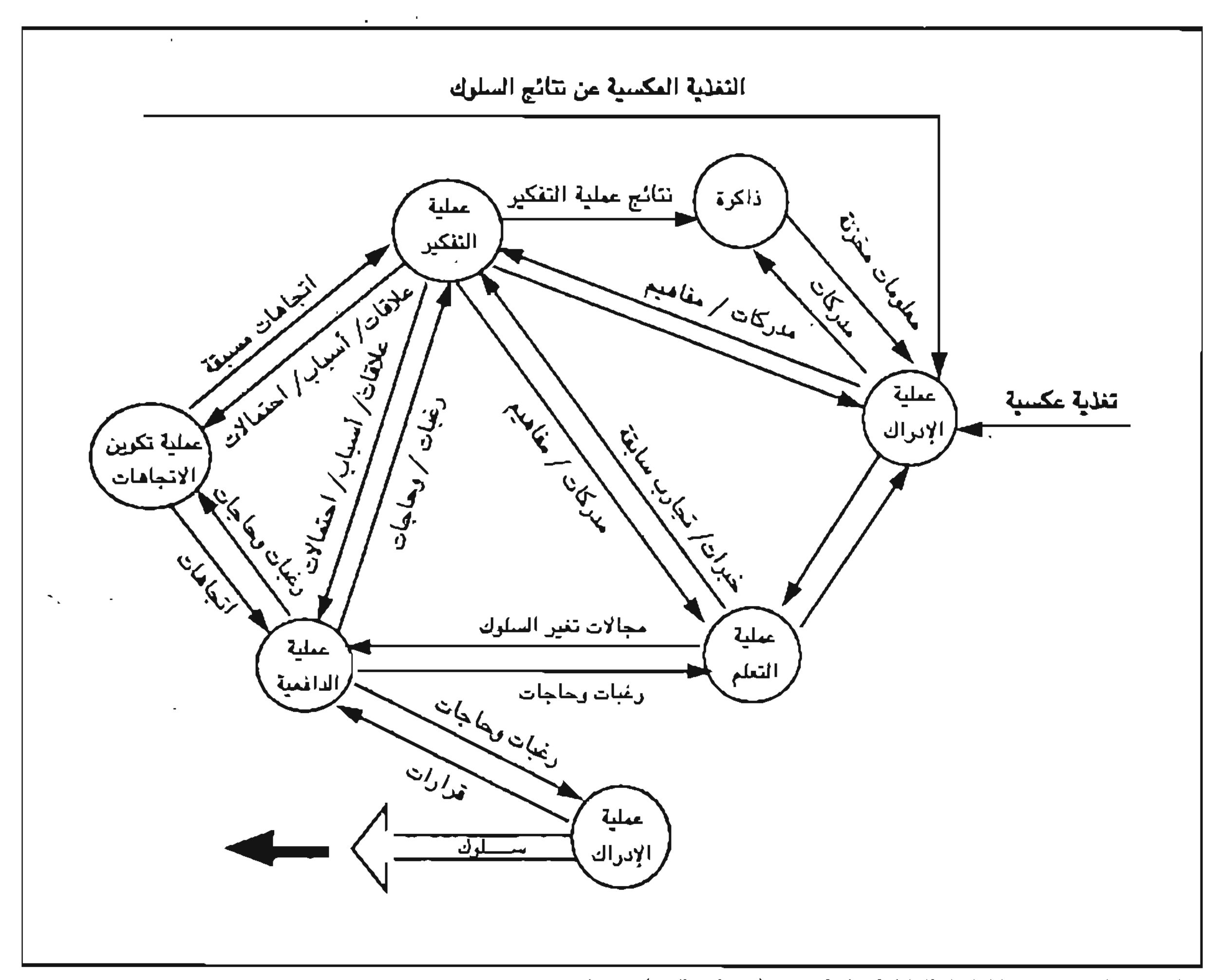
(١) الأفعال : وهى التصرفات التى يصدرها النظام السلوكى ، مثل : العمل والكلام واللعب والنشاطات الأخرى المشابهة .

(٢) التفاعل : ويتمثل فى الاتصالات وتبادلها بين الأفراد .

(٣) المشاعر : وهى أنماط العواطف التى تنمو فى النظام السلوكى فى أثناء ممارسة الأفعال .

هذا ويمثل الشكل (٣ - ٧) فعاليات العمليات السلوكية .

شكل (٣ - ٧) فعاليات العمليات السلوكية



المصدر : على السلمى ، تحليل النظم السلوكية ، مكتبة غريب ، (دون تاريخ للنشر) ص ٦٢ .

الإسلام والسلوك الإنساني :

إن الدين الإسلامي الحنيف بصفته دستور حياة للناس جميعا جاء ليحدد السلوك الإنساني والإداري . يقول الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه :

«فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين» (آل عمران : ١٥٩) .

تحدد هذه الآية الكريمة معالم السلوك الإنساني والإداري في الحياة العامة وحياة المنظمات ، حيث تناولت عدة أسس إنسانية وإدارية تتمثل فيما يلي :

- اللين في التعامل .
- نبذ القسوة والشدة والفظاظة والغلظة .
- العفو والمغفرة .
- المشاورة في الأمر .
- التصميم وعدم التردد في اتخاذ القرارات .

إن الإسلام ينظر لأمور الحياة نظرة شمولية بصفته فلسفة شاملة ودستور حياة صالحا لكل زمان ومكان ، وقد سبق غيره من النظريات والمدارس والدعوات والنماذج - سواء الشرقي منها أو الغربي - في كافة مجالات الحياة وحقول المعرفة .

إن القرآن الكريم مليء بالآيات الكريمة التي تحدد معالم السلوك الإنساني والإداري . كما أن في الأحاديث النبوية ما يشرح ويوضح تطبيقات الإسلام في مجال السلوك الإنساني والإداري .

إن الفكر الإداري الإسلامي - كما يقول أبو سن [٢٩] (١٩٧٥م) - « تفوق على النظريات الإدارية المعاصرة ، التي برهنت على عجزها عن تفسير مقنع وعملي لسلوك الفرد في المنظمة الإدارية » (ص ٩) .

ويوضح أبو سن [٣٠] رأيه هذا بقوله : فالفكر البشري مهما سما وارتقى فهو في واقع أمره فكر قاصر ، غير صالح لإدراك حقائق الخير دفعة واحدة . ولو كان الفكر البشري صالحًا لإدراك الكمال دفعة واحدة لما استدرك فكر على فكر ، ولما جاء فكر ينسخ فكرًا آخر أو نظرية سادت فترة من الزمان . والفكر الإسلامي هو جزء من الإسلام الذي وصفه الحق سبحانه وتعالى بالكمال المطلق والخير المطلق الذي لا يستدرك عليه أبدًا [٣١] (ص ٩) .

يقول الله سبحانه وتعالى :

« ... قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين ، يهدي به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم » (المائدة ١٥ - ١٦) .

مبادئ السلوك الإنساني في الإسلام :

دعا الإسلام - ممثلاً بالقرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة - إلى العديد من المبادئ والأسس التي تمثل جوهر السلوك الإنساني في كل من الحياة العامة والحياة الخاصة ؛ فقد حث على : المحبة والمودة والتعاون وحسن الخلق والصدق والأمانة والعدل والحلم والأناة والرفق والتواضع والشكر والجود والكرم وحفظ اللسان ، والوسطية والاعتدال والشورى والرقابة الذاتية وعلى غيرها من المبادئ والأسس . وسوف نوضح هذه المبادئ والأسس ونورد الآيات أو الأحاديث التي أشارت ودعت إلها . ويوضح الشكل (٣ - ٨) مبادئ وأسس السلوك الإنساني في الإسلام .

١ - المحبة والمودة :

قال تعالى :

(١) « ... وجعل بينكم مودة ورحمة » (الروم : ٢١) .

(٢) « ... إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات سيجعل لهم الرحمن ودًا » (مريم : ٩٦) .

(٣) « ... قل لا أسألكم عليه أجرًا إلا المودة فى القربى » (الشورى : ٢٣) .

(٤) « ... إن الله يحب المتوكلين » (آل عمران : ١٥٩) .

(٥) « ... والله يحب المطهرين » (التوبة : ١٠٨) .

وفى الحديث النبوى :

(١) عن أبى هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم « والذى نفسى بيده لا تدخلون الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أو لا أدلكم على شىء إذا فعلتموه تحاببتم ؟ افشوا السلام بينكم » (رواه مسلم) .

(٢) وعن أبى هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم « إن الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم أظلهم فى ظلى يوم لا ظل إلا ظلى » (رواه مسلم) .

٢ - التعاون :

قال تعالى :

«وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان» (المائدة : ٢) .

وقال عليه الصلاة والسلام :

« المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضًا » .

٣ - حسن الخلق :

قال تعالى :

(١) « وإنك لعلى خلق عظيم » (القلم : ٤) .

(٢) « .. ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله ، إن الله يحب المتوكلين » (آل عمران : ١٥٩) .

(٣) « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ادفع بالتى هى أحسن فإذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم » (فصلت : ٣٤) .

(٤) « الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين » (آل عمران : ١٣٤) .

وفى الحديث النبوى :

(١) عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

« أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً ، وخياركم خياركم لنسائهم » (رواه الترمذى وقال حديث حسن صحيح) .

(٢) وعن أبى الدرداء رضى الله عنه : إن النبى صلى الله عليه وسلم قال :

« ما من شيء أثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وإن الله يبغض الفاحش البذيء الذى يتكلم بالفحش » (رواه الترمذى وقال حديث حسن صحيح) .

٤ - الصدق :

قال تعالى :

(١) « يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين » (التوبة ١١٩)

(٢) « .. فلو صدقوا الله لكان خيرًا لهم » (محمد : ٢١) .

(٣) « ليجزى الله الصادقين بصدقهم ... » (الأحزاب : ٢٤) .

وفى الحديث الشريف :

(١) عن ابن مسعود رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم قال :

« ان الصدق يهدى إلى البر وإن البر يهدى إلى الجنة ، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا ، وإن الكذب يهدى إلى الفجور ، وإن الفجور يهدى إلى النار ، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا » (متفق عليه) .

٥ - الأمانة :

قال سبحانه وتعالى :

(١) « إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ...» (النساء : ٥٨) .

(٢) « والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون » (المؤمنون : ٨) .

وفى الحديث النبوى :

(١) « لا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له » (رواه أحمد) .

(٢) « أد الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك » (رواه أحمد وأبو داود) .

(٣) « من سمع من رجل حديثًا لا يشتهى أن يذكر عنه فهو أمانة وإن لم يستكتمه » (رواه أحمد) .

٦ - العدل :

يقول الله سبحانه وتعالى :

(١) « ... إن الله يحب المقسطين» (المائدة : ٤٢) .

(٢) « يأيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون » (المائدة : ٨) .

٧ - الحلم والأناة والرفق :

قال تعالى :

(١) « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين » (الأعراف : ١٩٩) .

(٢) « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن فإذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم . وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم » (فصلت : ٣٤ ، ٣٥) .

(٣) « ... وإن الساعة لآتية ، فاصفح الصفح الجميل » (الحجر : ٨٥) .

(٤) « ... والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين » (آل عمران : ١٣٤) .

وفى الحديث النبوى :

(١) عن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم « إن الله رفيق يحب الرفق فى الأمر كله » (متفق عليه) .

(٢) عن عائشة رضى الله عنها أن النبى صلى الله عليه وسلم قال : « إن الله رفيق يحب الرفق ، ويعطى على الرفق مالا يعطى على العنف ومالايعطى على سواه » (رواه مسلم) .

(٣) عن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم « إن الرفق لايكون فى شىء إلا زانه ، ولاينزع من شىء إلا شانه » (رواه مسلم) .

(٤) وعن أنس رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم قال : « يسروا ولاتعسروا ، وبشروا ولاتنفروا » (متفق عليه) .

(٥) قال الرسول (ص) مخاطبًا أشجع عبد القيس : « إن فيك خصلتين يحبهما الله : الحلم والأناة » . (رواه مسلم) .

٨ - التواضع :

قال تعالى :

(١) « وعباد الرحمن الذين يمشون على الأرض هونًا وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما » (الفرقان : ٦٣) .

(٢) « واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين » (الشعراء : ٢١٥) .

وفى الحديث النبوى الشريف :

(١) عن عياض بن حمار رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى عليه وسلم :

« إن الله تعالى أوحى إلىّ أن تواضعوا حتى لايبغى أحد على أحد ، ولايفخر أحد على أحد » (رواه مسلم) .

٩- الشكر :

قال سبحانه وتعالى :

(١) « وإذ تأذّنَ ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ، ولئن كفرتم إن عذابى لشديد » (إبراهيم : ٧) .

(٢) « وهو الذى أنشأ لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلاً ماتشكرون » (المؤمنون : ٧٨) .

(٣) « فاذكرونى أذكركم واشكروا لى ولا تكفرون » (البقرة : ١٥٢) .

وفى الحديث الشريف :

(١) « أشكركم لله أشكركم للناس » (رواه الطبرانى وأحمد)

(٢) « إن الله جميل يحب الجمال ، ويحب أن يرى أثر نعمته على عبده ، ويبغض البؤس والتباؤس » (رواه البيهقى) .

(٣) « من أوتى معروفًا فليذكره ، فمن ذكره فقد شكره ، ومن كتمه فقد كفره » (رواه الطبرانى) .

١٠ - حفظ اللسان :

قال تعالى :

(١) « واجعل لى لسان صدق فى الآخرين » (الشعراء : ٨٤) .

(٢) « يوم تشهد عليهم ألسنتهم وأيديهم وأرجلهم بما كانوا يعملون » (النور : ٢٤) .

وفى الحديث النبوى :

(١) عن أبى موسى « رضى الله عنه قال : سئل رسول الله .. أى المسلمين أفضل ؟ قال : « من سلم المسلمون من لسانه ويده » (متفق عليه) .

(٢) عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم قال : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر ، فليقل خيرًا أو يصمت » (متفق عليه) .

(٣) « أكثر خطايا ابن آدم من لسانه » (رواه الطبرانى والبيهقى) .

(٤) « الصمت حكمة وقليل فاعله » (ابن حيان) .

١١ - الجود والكرم :

قال تعالى :

(١) « لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون ، وما تنفقوا من شىء فإن الله به عليم » (آل عمران : ٩٢) .

(٢) « يأيها الذين آمنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم ومما أخرجنا لكم من الأرض ، ولا تيمموا الخبيث منه تنفقون ولستم بآخذيه إلا أن تغمضوا فيه ، واعلموا أن الله غنى حميد » (البقرة : ٢٦٧) .

وفى الحديث الشريف :

(١) عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : « قال الله تعالى : أنفق يا بن آدم ينفق عليك » (متفق عليه) .

١٢ - الوسطية والاعتدال :

يقول الله سبحانه وتعالى :

(١) «وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيدا ... » (البقرة : ١٤٣) .

(٢) « ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملومًا محسورًا » (الإسراء : ٢٩) .

ويقول الرسول (ص) :

(١) « خير الأمور أوسطها » (رواه البيهقى) .

١٣ - الشورى :

قال تعالى :

(١) « .. وشاورهم فى الأمر ...» (آل عمران : ١٥٩) .

(٢) « .. وأمرهم شورى بينهم ... » (الشورى : ٣٨) .

١٤ - الرقابة الذاتية :

يقول الله سبحانه وتعالى :

(١) « ... وإنك لتهدى إلى صراط مستقيم » (الشورى ٥٢) .

شكل (٣ - ٨)
البنيان المرصوص
نموذج السلوك الإنسانى فى الإسلام

المحبة والمودة
التعاون
حسن الخلق
الصدق
الأمانة
العدل والمساواة
الحلم والرفق والأناة
التواضع
الشكر
الجود والكرم
حفظ اللسان
الوسطية والاعتدال
الشورى
الرقابة الذاتية

المصدر : من إعداد المؤلف .

مبادئ السلوك التنظيمي في الإسلام :

يعتبر الإسلام - كما أشرنا - دستور الحياة ونظامها الشامل الذي لم يترك صغيرة أو كبيرة إلا أحصاها . وعندما نتأمل الإسلام ومبادئه التي تناولها الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه أو وردت عن الرسول صلى الله عليه وسلم ، نجد أنها تعبر عن خصائص المجتمع الإسلامي ، لأنها تنبثق عن المنهج الإسلامي الشمولي للناس أجمعين ، وفي كافة مجالات الحياة العامة والخاصة . فالإسلام جاء بمبادئ لتنظيم العلاقات الإنسانية في الحياة العامة وفي الحياة الخاصة ، سواء في المنزل أو المدرسة أو البيئة الإدارية أو في أي مكان يغشاه الفرد ويتفاعل فيه مع الأفراد الآخرين .

ويمكن حصر المبادئ العامة للتنظيم الإسلامي في المبادئ التالية التي يعرضها أبو ركبة [٣٢] وأبو غنيمة (١٤٠١م) :

١ - **الشورى** : قال تعالى : « والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون » (الشورى : ٣٨) .

٢ - **تغليب المصلحة العامة** : قال تعالى : « هو الذي خلق لكم ما في الأرض جميعا ... » (البقرة : ٢٩) .

٣ - **الصلاحية بحسب الأهلية** : قال الرسول (ص) : « من ولي من أمر المسلمين شيئًا فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه للمسلمين فقد خان الله ورسوله » .

٤ - **التدرج الرئاسي** : قال تعالى « ... نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ، ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ... » (سورة الزخرف : ٣٢) .

٥ - **السلطة المطاعة** : قال تعالى « ... إن خير من استأجرت القوي الأمين » (سورة القصص : ٢٦) .

٦ - **المسئولية الواعية** : قال الرسول (ص) : كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » .

٧ - **الرقابة الذاتية** : قال تعالى : « ... وإنك لتهدي إلى صراط مستقيم » (سورة الشورى : ٥٢) .

٨ - **المساءلة الفردية** : قال تعالى : « كل نفس بما كسبت رهينة » (المدثر : ٣٨) .

٩ - **المساواة بين العاملين** : قال تعالى : « يأيها الناس إنّا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم ... » (الحجرات : ١٣) .

١٠ - **الأخوة الإسلامية** : قال الرسول (ص) : « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً » .

نموذج نظرية الإدارة في الإسلام :

اقترح أبو سن [٣٣] (١٩٧٥م) نموذجًا مبسطًا لنظرية الإدارة في الإسلام باعتبارها نظامًا مفتوحًا ومرتبطًا بالنظام الاجتماعي الإسلامي . ويسرنا أن نعرض هذا النموذج لنؤكد للقارئ ما قلناه في الفصول الأخرى من أن الإسلام قد سبق ما جاءت به النظريات الغربية الحديثة في مجال السلوك التنظيمي للمنظمات .

يرى أبو سن (١٩٧٥ م) أن نظرية الإدارة في الإسلام تتكون من مدخلات وعملية إدارية ومخرجات تتفاعل مع البيئة الخارجية عن طريق التغذية المرتدة ، لتستمر دورة الحياة داخل المنظمة الإدارية حتى يرث الله الأرض ومن عليها (ص ٥٥) ، ويشرح الباحث هذه الجوانب كما يلي :

أولاً - المدخلات : المدخلات هي الوقود أو العناصر الأساسية لعملية التفاعل الإداري ، وتتمثل في متغيرين ، هما :

(١) أهداف الإدارة في الإسلام : تنبع أهداف الإدارة في الإسلام من أهداف المجتمع الإسلامي ، التي تتلخص في عبادة الله في الأرض والتي تأخذ أربع ظواهر ، هي :

أ - تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في العبادات والمعاملات والأحكام .

ب – عمارة الأرض التى فرضها الله على عباده ، والتى تتطلب بذل الجهد المالى والعقلى ، للاستفادة من ثروات الأرض والبحر .

جـ – خلافة الله فى الأرض المتمثلة فى إقامة الحكم والإدارة العادلة وتنظيم العلائق بين الناس .

د – قيام مجتمع الكفاية والعدل للدولة الإسلامية باعتباره هدفًا نهائيًا .

(٢) **البرنامج العملى للإدارة فى الإسلام** : يترجم هذا البرنامج الأهداف العليا للادارة إلى واقع ، ومكوناته :

أ – ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية الإسلامية ربطًا محكمًا يجعلها ملتزمة بأخلاقيات البيئة الاجتماعية ، ومنفذة للشريعة الإسلامية فى المجال الإدارى داخل المنظمات الإدارية .

ب – تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة داخل المنظمة الإدارية ، وتوفير الجو الإنسانى الرفيع الذى يحفز الفرد العامل إلى الإنتاج والعطاء ، ويشعره بكينونته الإنسانية وكرامته .

جـ – توفير المقومات الاقتصادية والمادية الضرورية للفرد العامل ، التى تحفظ الحد الأدنى لكرامته ، وتوفير لقمة العيش الكريم له، دون استغلال لفائض عمالته ، ودون ظلم من جانب المخدوم .

د – تنظيم العمل الإدارى وتحديد المسئوليات والواجبات الهرمية فى المنظمة الإدارية ، والعمل على احترام السلطة الرسمية وإطاعة ولاة الأمر بالمعروف [٣١] (ص ص ٥٥ – ٥٦) .

ثانيًا – العملية الإدارية :

وهى الإطار التنظيمى لأجهزة الإدارة التى تعتبر وعاء يصوغ المدخلات التى تأتيه من المجتمع المسلم ، ويقسمها إلى جزئيات وفروع متخصصة ، فيتم التفاعل داخل هذا الوعاء وتتحول المدخلات أخيرا إلى مخرجات .

وتعتمد العملية الإدارية على عمليات أربع ، هى :

١ – توفير وإعداد الإمكانات البشرية والمادية اللازمة .

٢ – توفير الالتزام العقائدى للفرد العامل ، عن طريق الرقابة الإدارية والتدريب الخلقى والروحى .

٣ – توفير عناصر التنظيم الإدارى ، من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة ومتابعة للإدارة ومحاسبة للعاملين .

٤ – توفر المشاركة الفعالة والجزئية من جانب العاملين ، التى تؤدى إلى الطاعة مع الاقتناع فى نهاية المطاف (٣٥) (ص ٥٨) .

ثالثًا – المخرجات :

وهى تتمثل فى تحقيق أداء رسالة الإدارة الإسلامية ، وعناصرها هى :

١ – توفير الخدمات الأساسية للمجتمع المسلم .

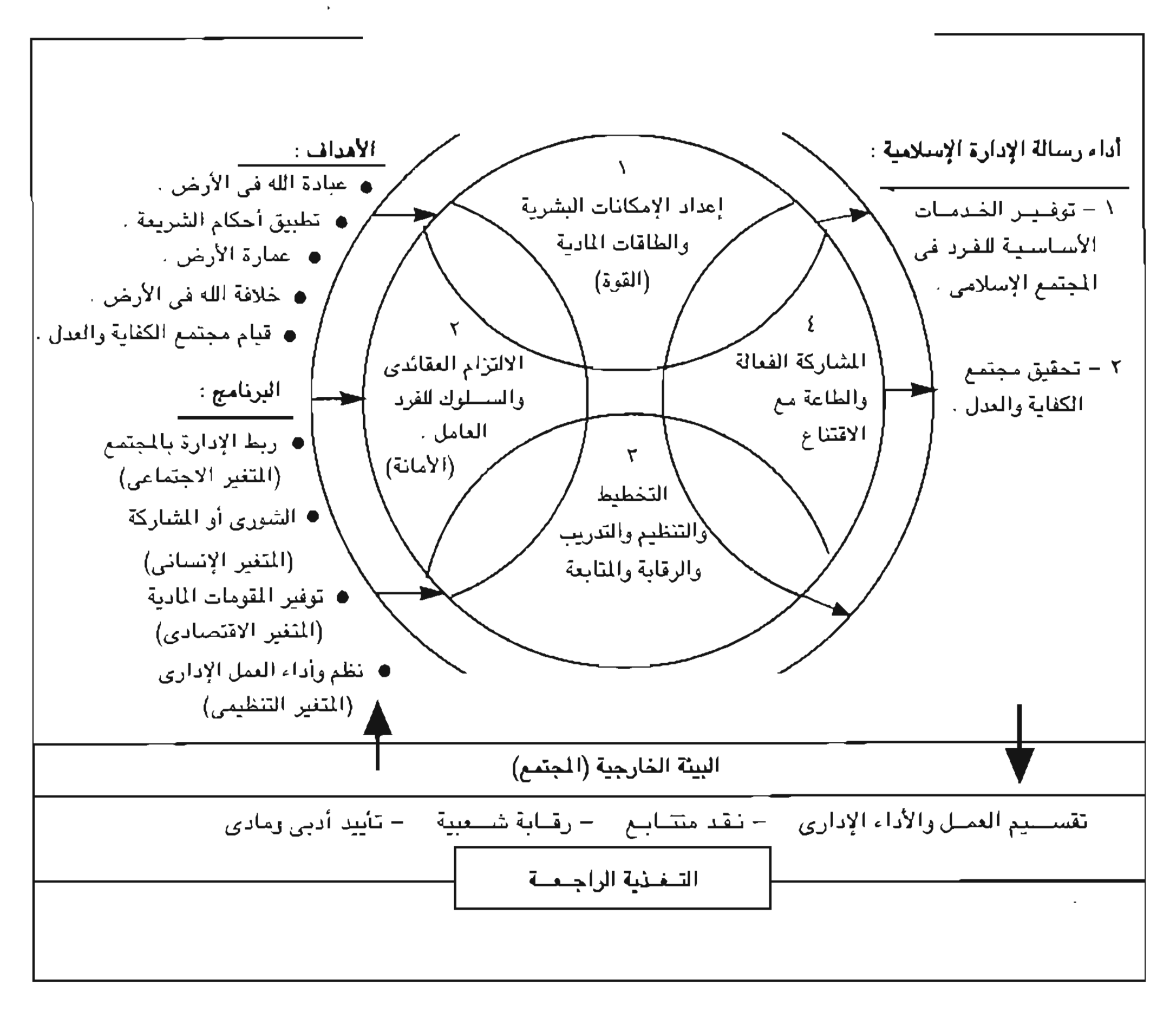
٢ – تحقيق مجتمع الكفاية والعدل الخالى من الكفر والظلم والمرض والجهل (ص ٥٨) .

رابعًا – التغذية المرتدة :

وتتمثل – كما يرى (أبو سن) – فى مجموعة الآراء والأفكار والتقييم المجتمعى الذى يغذى النظام الإدارى ، ويوضح له مدى قدرته على أداء رسالته ومدى اقتناع المجتمع المسلم بذلك الأداء . فإذا كان المجتمع راضيًا عن أداء الإدارة سارع بتدعيمها وتغذيتها بمزيد من المدخلات المادية والأدبية حتى تستمر دورة الحياة [٣٦] (ص ٥٩) .

ويوضح الشكل (٣ - ٩) نموذج نظرية الإدارة فى الإسلام كنظام مفتوح .

شكل (٣ - ٩) نموذج نظرية الإدارة فى الإسلام



المصدر : أحمد أبو سن . **نظرية الإدارة فى الإسلام (نظرية متكاملة لمعالجة السلوك الإدارى)** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٧٥ ، ص ٥٩ .

الهوامش :

١ – ناصر العديلى ، **السلوك الإنسانى والتنظيمى فى الإدارة** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م ، ص ١٦ .

٢ – على أحمد على ، **أساسيات السلوك الإنسانى** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٩م ، ص ١٤٠ .

٣ – انتصار يونس ، **السلوك الإنسانى** ، دار المعارف ، ١٩٧٨م ، ص ٢٤٦ .

٤ – صالح الشبكش ، **العلاقات الإنسانية فى الإدارة** ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٩م ، ص ٩٠ .

٥ – المصدر نفسه ، ص ٨٧ .

٦ – انتصار يونس ، مصدر سابق ، ١٩٧٨م ، ص ٢٤٧ .

٧ – المصدر نفسه ، ص ٢٤٦ .

٨ – على أحمد على ، مصدر سابق ، ١٩٧٩م ، ص ١٢٤ .

٩ – انتصار يونس ، مصدر سابق ، ١٩٧٨م ، ص ٢٤٩ .

١٠– المصدر نفسه ، ص ٢٤٩ .

١١– على أحمد على ، مصدر سابق ، ١٩٧٩م ، ص ١٤٦ .

12 - Leavitt, H . J., **Managerial Psychology,** 4th ed .; The University of Chicago Press, Chicago, 1978, p. 7.

١٣– إبراهيم الغمرى ، **السلوك الإنسانى** ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٩ م ، ص ٢٠ .

١٤– سيد عبدالحميد مرسى ، **النفس البشرية** ، مكتبة وهبة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م ، ص ٩٨ .

١٥– على أحمد على ، مصدر سابق ، ١٩٧٩ ، ص ٢٦ .

١٦– المصدر نفسه ، ص ٤٢ .

١٧– المصدر نفسه ، ص ٢٧ .

18 - Lauthans, F., **Organizational Behavior,** McGraw-Hill Book Com., New York, 1973, p. 320.

19 - Ibid., p. 320.

٢٠ – زين الدين عبدالمقصود ، **البيئة والإنسان** ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، جلال حزى وشركاه ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م ، ص ٨ .

21 - Lauthans, 1973, p. 323.

22 - Ibid., p. 323.

23 - Gibson et al., **Organizations,** 4th ed., Business Publications, inc, 1982, p. 47.

24 - Ibid., pp. 47–48.

٢٥ – على السلمى ، **تحليل النظم السلوكية** ، مكتبة غريب ، القاهرة ، دون تاريخ ، ص ٤٥.

٢٦ – المصدر نفسه ، ص ٤٨ .

٢٧ – المصدر نفسه ، ص ٥٤ .

٢٨ – المصدر نفسه ، ص ٦٢ .

٢٩ – إبراهيم أبو سن ، **الإدارة فى الإسلام** ، الدار السودانية للكتب ، مكتبة وهبة ، ١٩٧٥م ، ص ٩ .

٣٠ – المصدر نفسه ، ص ٩

٣١ – المصدر نفسه ، ص ٩ .

٣٢ – حسن عبدالله أبو ركبة ، عبدالعزيز أبو غنيمة ، **التنظيم الإدارى فى الفكر الإسلامى** ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ٥٤ .

٢٣ – أبو سن ، ١٩٧٥م ، مصدر سابق ، ص ٥٥ .

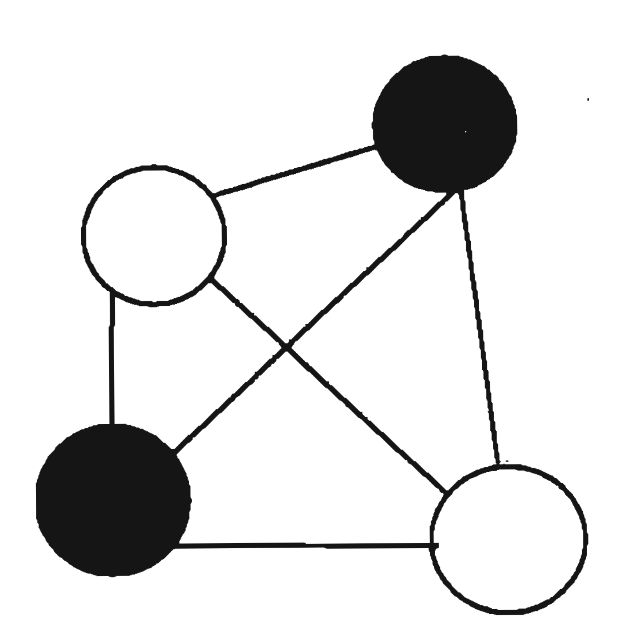
٢٤ – المصدر نفسه ، ص ص ٥٥ – ٥٦ .

٢٥ – المصدر نفسه ، ص ٥٨ .

٢٦ – المصدر نفسه ، ص ٥٩ .

الفصل الرابع

الشخصية



الشخصية فى الإسلام :

شخصية الإنسان هى مجموعة المكونات المعنوية والمادية التى يتكون منها الإنسان . وقد سبق القرآن الكريم غيره من النظريات ومدارس علم النفس الحديثة ، فى ذكر شخصية الإنسان ومكوناتها المادية والمعنوية وصفاتها وخصائصها وأنماطها . كما تحدث علماء المسلمين أمثال الغزالى وابن سينا وغيرهما من الشخصيات عن تكوين النفس البشرية ، وسوف نلقى الضوء فى هذا الجزء من هذا الفصل على الشخصية كما جاءت فى الإسلام .

تكوين الإنسان :

يقول نجاتى [1] (١٤٠٥هـ) «لقد أخبرنا القرآن كيف خلق الله تعالى الإنسان من مادة وروح ، فبعد أن مر التراب بعدة مراحل من التكوين : من تراب إلى طين إلى حمأ مسنون ، إلى صلصال كالفخار ، نفخ الله تعالى فيه من روحه فخلق آدم عليه السلام» (ص ٢٠٨) ، « إذ قال ربك للملائكة إنى خالق بشرًا من طين ، فإذا سويته ونفخت فيه من روحى فقعوا له ساجدين » (سورة ص : ٧١ ، ٧٢) ، « وإذ قال ربك للملائكة إنى خالق بشرًا من صلصال من حمأ مسنون ، فإذا سويته ونفخت فيه من روحى فقعوا له ساجدين » (الحجر : ٢٨ ، ٢٩) .

تميز الإنسان عن غيره من المخلوقات :

يتميز الإنسان عن غيره من المخلوقات بوجود الروح والعقل ، وقد جاءت كلمة «الروح» فى القرآن بعدة معان ، وإن معنى الروح الذى ورد فى الآيات التى تشير إلى خلق آدم كما يقول البهى [2] الخولى – نقلاً عن نجاتى [3] (١٤٠٥هـ) – هو «روح منه تعالى يكون به استعداد الإنسان لمعالى الصفات وموالاة الحق » . كما أنه « عنصر علوى يتضمن استعداد الإنسان لتحقيق معالى الأمور ، وأقدس الصفات ... فهو الذى يؤهله للارتفاع فوق مستوى الحيوان ، ويقرر له أهدافه وغاياته العليا فى الحياة ، ويرسم له خطوط منهاجه ويضيف إلى بشريته النزوع إلى مقدار القيم والمعارف التى تجعل له حقيقة إنسان » (ص ٢٠٩) .

ويشير نجاتى (١٤٠٥هـ) إلى أن ما يميز الإنسان عن الحيوان هو قبسة الروح من الله سبحانه وتعالى ، التى خصته بالاستعداد لمعرفة الله والإيمان به وعبادته وتحصيل العلوم وتسخيرها فى عمارة الأرض ، والتمسك بالقيم والمثل العليا فى سلوكه الفردى والجماعى [4] (ص ص ٢٠٩ – ٢١٠) .

خصائص النفس الإنسانية :

استخدم الإمام الغزالى أربع نقاط للدلالة على النفس الإنسانية ، وهى : النفس ، القلب ، الروح ، العقل . ويعرض مرسى [5] (١٤٠٢هـ) موجزًا لهذه الألفاظ الأربعة ، بصفتها قد وردت فى القرآن الكريم ، على النحو التالى :

١ – **النفس** : « وقد وردت على صور متعددة فردية وجمعية ، وهى تدل أكثر ماتدل على الإنسان ككائن حى ذى أمل واحد ، يتكاثر ويكسب ويشعر وينفعل . كما وردت أحيانًا للدلالة على طوية الإنسان وجوهره ، أو للدلالة على شىء معين » (ص ص ٤٠ –٤١).

أ – ومن الأمثلة على استخدامها للدلالة على الإنسان قوله تعالى :

– « واتقوا يومًا لا تجزى نفس عن نفس شيئًا .. » (البقرة : ٤٨) .

– « ... لا تكلف نفس إلا وسعها ...» (البقرة : ٢٣٣) .

– « ... قوا أنفسكم وأهليكم نارًا ...» (التحريم : ٦٠) .

– « ... وفيها ما تشتهيه الأنفس وتلذ الأعين » (الزخرف : ٧١) .

ب - ومن الأمثلة التى استخدمت فيها للإشارة إلى ضمير الإنسان وطويته الآيات التالية :

- « ربكم أعلم بما فى نفوسكم ، إن تكونوا صالحين ... » (الإسراء : ٢٥) .

- « إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ... » (الرعد : ١١) .

- « ... ولقد خلقنا الإنسان ونعلم ما توسوس به نفسه ...» (ق : ١٦) .

جـ - ومن الأمثلة التى وردت فيها للدلالة على النفس كأمر خاص فى الإنسان ، قد يكون جوهرًا قائمًا بذاته ، وقد يكون تعبيرًا مجازيًا عن حقيقة الإنسان وماهيته ، الآيات التالية (ص ٤٢) :

- « لا أقسم بيوم القيامة ، ولا أقسم بالنفس اللوامة» (القيامة : ١ ، ٢) .

- « وما أبرئ نفسى ، إن النفس لأمارة بالسوء ...» (يوسف : ٥٣) .

- « يأيتها النفس المطمئنة ، ارجعى إلى ربك راضية مرضية » (الفجر : ٢٧ ، ٢٨) .

ويعتقد مرسى[٦] (١٤٠٢هـ) « أن النفس فى القرآن تدل على الذات بمجموعها ، مشيرة إلى عنصر الدوافع والنشاط الحيوى ، أكثر من دلالتها على المعنى الواعى . فهى لفظ عام يشمل الإنسان كله ، ولا يختص بالدلالة على التفكير أو الفهم » (ص ٤١) .

٢ - القلب :

أما «القلب» فقد ورد لفظه فى القرآن أقل من لفظ «النفس» ، ويبدو أن أكثر معانيه - كما يقول سيد مرسى - تدور حول المعنى الوجدانى والعقلى فى الإنســـان ، ولذلك يبرز كأساس للفطرة السليمة والعواطف المختلفة - سواء ما يختص منها بالحب أو بالكراهية - ومحل الهداية والإيمان والإرادة والضبط والفهم . ومن أمثلة ذلك :

أ - من حيث إنه محل الفطرة السليمة ، يقول تعالى :

- «إلا من أتى الله بقلب سليم » (الشعراء : ٨٩).

ب - دلالته على الاعتبار والفهم والهداية ، قوله تعالى :

- «... ومن يؤمن بالله يهد قلبه ... » (التغابن : ١١) .

جـ - دلالته على العواطف المختلفة ، قوله تعالى :

- « ... وجعلنا فى قلوب الذين اتبعوه رأفة ورحمة ...» (الحديد : ٢٧) .

٣ - الروح :

جاء لفظ «الروح» فى القرآن قليلاً ومتنوعًا ، وقد وردت هذه الكلمة - كما يرى مرسى - بما يفيد إضفاء الحياة من الله على الإنسان ، كقوله تعالى :

- « فإذا سويته ونفخت فيه من روحى فقعوا له ساجدين » (الحجر : ٢٩) .

- « ثم سواه ونفخ فيه من روحه ...» (السجدة : ٩) .

ويرى مرسى[٧] أنه فى كل المعانى التى أشار إليها القرآن الكريم ، لا نلاحظ ورود كلمة «الروح » للدلالة على البدن وحده أو على البدن مع الروح بمعنى الإنسان وفعاليته ونشاطه ، كما هو الأمر بالنسبة « للنفس » ، مما يدل على تميز « الروح » عن « النفس » فى لغة القرآن .

٤ - العقل :

لم يرد « العقل » فى القرآن كمصدر إطلاقا ، وإنما جاء فعل العقل بمختلف اشتقاقاته ، وكلها تدل على عنصر التفكير فى الإنسان ، كما يرى مرسى [٨] (ص ٤٤) .

أنواع النفس الإنسانية :

إن شخصية الإنسان - كما أخبرنا الله سبحانه وتعالى - خليط من المعنويات والماديات ، كما أن الإنسان بطبعه لديه الاستعداد لفعل الخير أو الشر ، وذلك تبعًا لرغباته وأهوائه وشهواته . وقد تقود النفس الإنسانية صاحبها إلى الخير أو إلى الشر . وأنواع النفس الإنسانية التى ورد ذكرها فى القرآن الكريم هى : النفس المطمئنة ، والنفس اللوامة ، والنفس الأمارة بالسوء .

١ - يقول الله سبحانه وتعالى عن النفس المطمئنة :

« يأيتها النفس المطمئنة ، ارجعى إلى ربك راضية مرضية ، فادخلى فى عبادى وادخلى جنتى » (الفجر : ٢٧ - ٣٠) .

٢ - ويقول سبحانه عن النفس اللوامة :

« لا أقسم بيوم القيامة ، ولا أقسم بالنفس اللوامة » (القيامة : ١ ، ٢) .

٣ - ويقول سبحانه عن النفس الأمارة بالسوء :

« وما أبرئ نفسى إن النفس لأمارة بالسوء إلا ما رحم ربى إن ربى غفور رحيم » (يوسف : ٥٣) .

ويقول نجاتى [٩] (١٤٠٥هـ) « ويمكن أن نتصور هذه المفاهيم الثلاث للنفس ، وهى : النفس الأمارة بالسوء ، والنفس اللوامة ، والنفس المطمئنة ، على أنها حالات تتصف بها شخصية الإنسان فى مستويات مختلفة من الكمال الإنسانى ، التى تمر بها فى أثناء صراعها الداخلى بين الجانبين : المادى والروحى من طبيعة تكوينها . فحينما تكون شخصية الإنسان فى أدنى مستوياتها الإنسانية ، بحيث تسيطر عليها الأهواء والشهوات والملذات البدنية والدنيوية ، فإنها تكون فى حالة ينطبق عليها وصف : النفس الأمارة بالسوء ، وحينما تبلغ الشخصية أعلى مستويات الكمال الإنسانى ، حيث يحدث التوازن التام بين المطالب البدنية والروحية ، فإنها تصبح فى الحالة التى ينطبق عليها وصف : النفس المطمئنة . وبين هذين المستويين مستوى آخر متوسط بينهما يحاسب فيه الإنسان نفسه على ما يرتكب من أخطاء ، ويسعى جاهدًا إلى الامتناع عن ارتكاب ما يغضب الله ويسبب له تأنيب الضمير ، ولكنه لا ينجح دائمًا فى مسعاه ، فقد يضعف أحيانًا ويقع فى الخطيئة ، ويطلق على الشخص فى هذا المستوى : النفس اللوامة (ص ص ٢١٥- ٢١٦) .

علامات النفس الإنسانية :

يذكر مرسى [١٠] (١٤٠٢هـ ، ص ٤٥) أن للنفس علامات سبعة ، هى :

١ - النفس الأمارة .

٢ - النفس اللوامة .

٣ - النفس الملهمة .

٤ - النفس المطمئنة .

٥ - النفس الراضية .

٦ - النفس المرضية .

٧ - النفس الكاملة .

الصراع النفسى للشخصية فى الإسلام :

حيث إن الإنسان تتجاذبه شهواته وحاجاته المادية ، كما تتجاذبه حاجاته وأشواقه الروحية ، لذلك فقد يحدث الصراع النفسى بين الجانبين : المادى والمعنوى . وقد أشار القرآن الكريم إلى ذلك بقوله تعالى :

«فأما من طغى ، وآثر الحياة الدنيا ، فإن الجحيم هى المأوى ، وأما من خاف مقام ربه ونهى النفس عن الهوى ، فإن الجنة هى المأوى » (النازعات : ٢٧ - ٤١) .

ويقول سبحانه وتعالى :

« لقد خلقنا الإنسان فى كبد » (البلد : ٤) .

التوازن فى الشخصية :

لا شك فى أن التوفيق والمواءمة بين الحاجات والرغبات المادية والحاجات والرغبات المعنوية ، هى السبيل الأمثل لإيجاد التوازن النفسى للشخصية . وقد دعا القرآن الكريم إلى هذا التوازن ، وذلك بقوله تعالى :

«وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا ...» (القصص : ٧٧) .

الشخصية وعلم النفس الحديث :

تعتبر الشخصية من أهم الموضوعات وأعقدها فى علم النفس ، وذلك نظرًا لأن دراسة هذا الموضوع تعنى دراسة الإنسان بجميع صفاته ، وعلى ضوء العديد من المؤثرات والمكونات .

تعريف الشخصية :

هناك العديد من التعريفات للشخصية . وقد جاءت هذه التعريفات على ضوء العديد من الدراسات ، التى قام بها علماء النفس فى مختلف فروعه حول الشخصية ، وذلك على النحو التالى :

١ - يرى جوردن ألبرت Allport [11] (١٩٢٤م) أن الشخصية هى : « استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية ، وكيفية توافقه مع المظاهر الاجتماعية لبيئته » (أحمد عبدالخالق[12] ، الأبعاد الأساسية للشخصية ، ١٩٧٩م ، ص ١٢) .

٢ - ويعرفها سيرمان Serman [13] بأنها « السلوك المميز للفرد » (المرجع نفسه ص ١٣) ،

٣ - ويعرف وودورث Woodworth (١٩٢٩م) الشخصية بأنها : « مجموعة سمات الفرد كما تبدو فى عاداته الفكرية وتعبيراته واتجاهاته واهتماماته وأسلوبه فى العمل وفلسفته فى الحياة » (مختار حمزة[14] ، ١٩٨٠م ، ص ٢٨٨) .

٤ - كما يعرفها جوردن ألبرت Allport (١٩٣٧م ، ١٩٦١م) بأنها : «التنظيم الدينامى داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية الجسمية التى تحدد طابعه الخاص (فى توافقه مع بيئته) ، أو التى تحدد خصائص سلوكه وفكره » (د . أحمد عبدالخالق [15] ، ١٩٧٩م ، ص ١٤) .

٥ - وهناك تعريف شامل يراه دريفر Driver (١٩٧٤م) ، وهو أن الشخصية هى «التنظيم المتكامل والدينامیكى للخصائص الفيزيولوجية / العقلية والخلقية والاجتماعية للفرد ، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين فى مظاهر الأخذ والعطاء فى الحياة الاجتماعية ... وهى تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة من الدوافع والعادات والميول والعقد والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات ، كما أنها تتضح من علاقات الفرد بوسطه الاجتماعى » (د. فرج عبدالقادر طه[16] ، ١٩٧٩م ، ص ١٢) .

وهذا التعريف يمكن تحليله إلى العناصر التالية :

١ – خصائص الفرد الفيزيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية .

٢ – خصائص الفرد الطبيعية والمكتسبة (الدوافع ، العادات ، الميول ، العواطف ... إلخ) .

٣ – تفاعل الفرد مع الآخرين فى الوسط (البيئة أو الموقف) الاجتماعى .

محددات الشخصية :

يرى الدكتور مختار حمزة [١٧] (١٩٨٠م) أن الشخصية كل متحد متكامل النزعات النفسية والجسمية التى توجد فى مجال معين ، وهذا المجال حيوى إنسانى واجتماعى ، كما أنه يرى أن العوامل المؤثرة فى الشخصية يمكن وضعها تحت ثلاث مجموعات :

١ – العوامل الجسمية .

٢ – العوامل النفسية .

٣ – العوامل الاجتماعية والبيئية .

والشخصية هى النتاج العام لهذه العوامل جميعًا ، وسوف نلخص فيما يلى آراء حمزة حول الشخصية :

١ – العوامل الجسمية :

أ – الحالة الجسمية العامة .

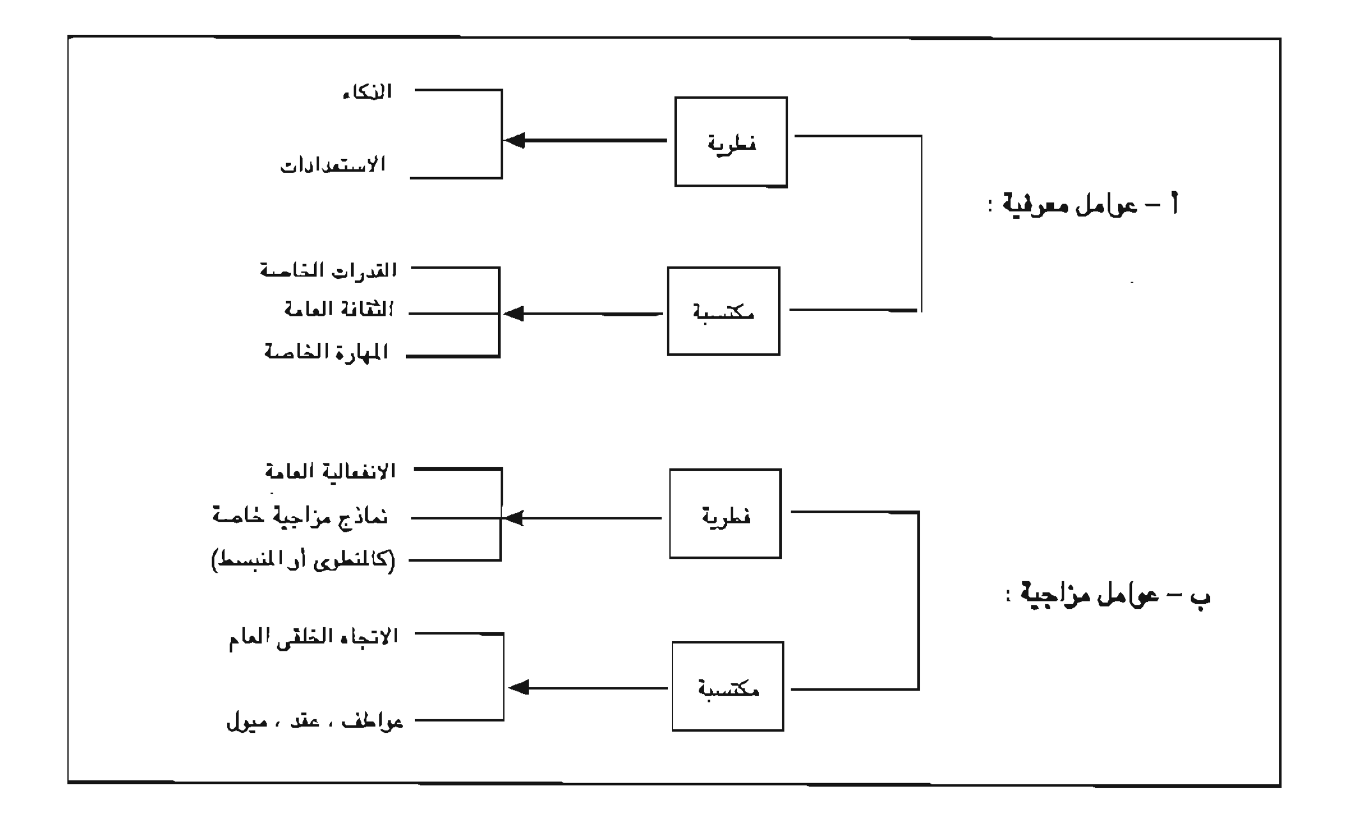
ب – نواحى القدرة أو العجز الجسمى الخاص .

و تعنى العوامل الجسمية بشكل عام الصفة العامة للحالة الجسمية كالنمو الجسمى العام الطبيعى ، والصحة العامة ، والمناعة ضد الأمراض ، وكذلك تعنى الصفات الخاصة كالطول أو القصر أو الشكل والوزن أو بعض العاهات الجسمية .

٢ – العوامل النفسية :

وهى تلك العوامل التى تشتمل على العوامل المعرفية – سواء منها الفطرية كالذكاء ، والقدرات ، أو المكتسبة كالثقافة والمهارة الخاصة – أو العوامل المزاجية ، سواء منها الفطرية كالنماذج المزاجية الخاصة (انبساط ، انطواء) أو المكتسبة كالاتجاه الخلقى العام أو العواطف والميول والعقد ...إلخ ، كما فى شكل (٤ – ١) .

شكل (٤ - ١)
العوامل النفسية المؤثرة فى الشخصية



٢ - العوامل الاجتماعية (البيئية) المؤثرة فى الشخصية :

وهى العوامل ذات العلاقة بالبيئة التى يعيش فيها الفرد ، وهى تنقسم إلى قسمين أو مجموعتين ، هما :

أ - الظروف الاجتماعية داخل المنزل وتشمل :

- العوامل الاقتصادية الأسرية / فقيرة أو غنية .
- الظروف المنزلية الطبيعية / كالعيش مع الأب والأم أو غير ذلك .
- المعاملة المنزلية / أسلوب التربية صارم أم متساهل .
- صلاحية المنزل للتربية / فعالية الأب والأم فى التربية وانعكاس ذلك على الأطفال .

ب - العوامل الاجتماعية :

وهى الظروف التى تتعلق بنشاط الطفل وتربيته خارج المنزل ، وظروف العمل الذى يمارسه هذا الطفل إن كانت مناسبة أو غير مناسبة ، والطريقة التى يقضى فيها الطفل فراغه ، وكل هذه الأشياء لها تأثير على نمو شخصية الطفل فى الصغر وتنعكس على حياته وسلوكه فى الكبر. انظر شكل (٤ - ٢) .

شكل (٤ – ٢)

العوامل الاجتماعية (البيئية)



٤ – العوامل الثقافية والحضارية المؤثرة فى الشخصية :

يمكن أن نضيف العوامل الثقافية والحضارية كعامل رابع ومؤثر فى شخصية الفرد . ونعنى بالعوامل الثقافية والحضارية المعتقدات والمبادئ والاتجاهات والمواقف التى يتعلمها الفرد عن طريق قراءاته ومعتقداته الدينية والسياسية التى يخضع لها فى بلده . كذلك مكتسباته الحضارية الأخرى ، سواء منها ما يكتسبه من المجتمع الذى يعيش فيه أو من المجتمعات الأخرى التى يزورها أو ينتقل إليه أثرها بطريق مباشر أو غير مباشر ، كاستخدام الأجهزة والوسائل التقنية الحديثة أو مشاهدة الأفلام وغير ذلك .

ففى مجتمعنا السعودى اليوم ، نجد أن شخصياتنا هى انعكاس لما نؤمن به ونعتنقه من دين إسلامى حنيف ، وما يغدقه علينا من تعاليم سمحاء ، وما نتأثر به من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية وثقافية ، وكذلك ما نتأثر به من قراءات ومقتنيات حضارية وتقنية معاصرة . ويمكن توضيح العوامل الحضارية والثقافية كما فى شكل (٤ – ٣) .

شكل (٤ – ٣)

العوامل الثقافية والحضارية

أ– عوامل ثقافية وحضارية داخلية :
- عادات / تقاليد / قيم
- عقيدة دينية / كالتعاليم الإسلامية
- الأنظمة والسياسات الداخلية

ب – عوامل ثقافية وحضارية خارجية :
- قراءات خارجية / زيارات للبلاد الأخرى
- الدراسة فى الخارج والتدريب
- تقنيات حضارية / تلفزيون / فيديو
- عقائد وأنظمة سياسية خارجية وأيديولوجيات

من خلال العرض السابق يتضح لنا بجلاء أن الشخصية وما تحتويه من عوامل جسمية ونفسية ، هى حصيلة لتفاعل الفرد مع العوامل الاجتماعية البيئية والعوامل الثقافية والحضارية ، أو ما يسمى بالموقف الذى يمر به الإنسان . وعلى هذا الأساس يأتى سلوك الإنسان - كما مر بنا - نتاجا لهذا التفاعل ما بين شخصية الفرد والبيئة والمواقف التى يمر بها الفرد فى حياته ، سواء كان فى المنزل أو المدرسة أو المنظمة التى ينتمى إليها ، أو فى أى تنظيم يمارسه الإنسان ، رسميا كان أو غير رسمى .

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة فى شخصية الفرد بالشكل (٤ - ٤) ، الذى يوضح أن الشخصية تتأثر بمؤثرات : الوراثة ، والعلاقات العائلية ، والضغوط الثقافية ، وتأثير كل من الجماعات والطبقات الاجتماعية (قبسون وزملاؤه [١٨] ، ١٩٨٢م) .

شكل (٤ -٤)
بعض العوامل المؤثرة فى الشخصية

المصدر : Gibson et al., Organizations , Forth ed., Business Publications, Inc. , Plano , Texas, 1982, p. 57.

بعض نظريات وسمات الشخصية :

نظريات الشخصية :

الشخصية عند فرويد :

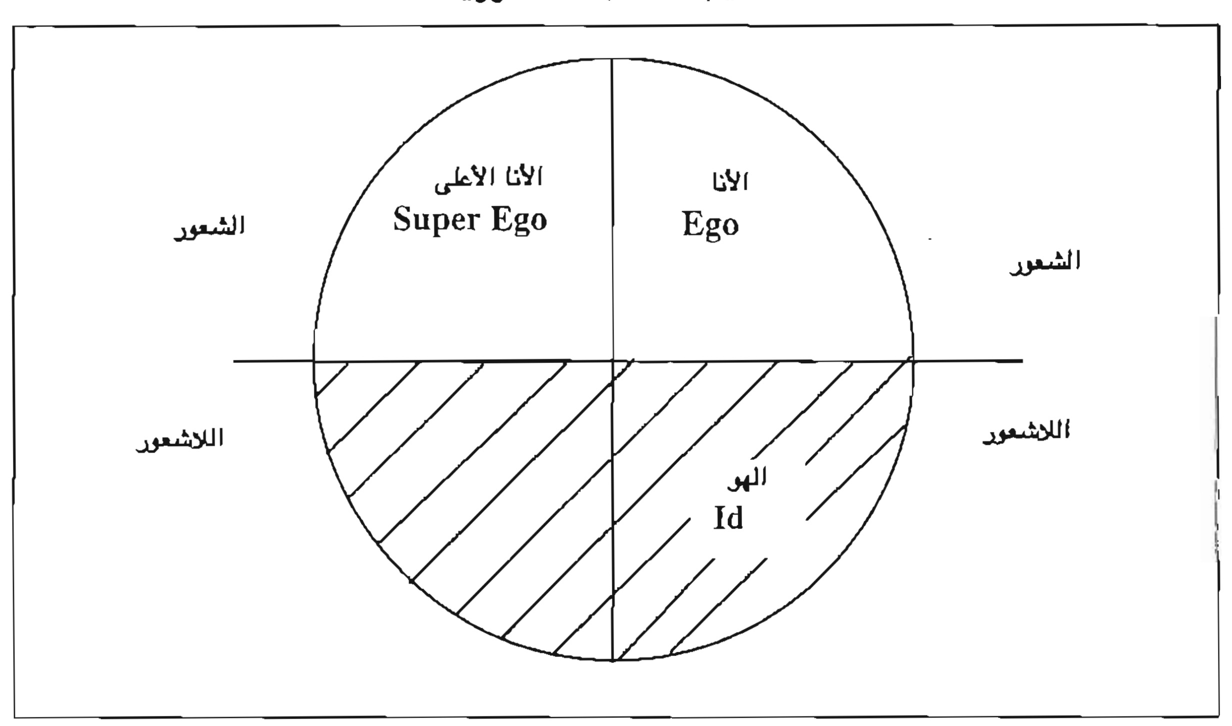
يرى عالم النفس سجمند فرويد Freud (١٨٥٦ - ١٩٢٩م) أن الشخصية المتكاملة تحتوى على ثلاثة أنظمة رئيسية ، هى :

١ - **الهو** : وهو مستودع الطاقات والغرائز ، ويعمل وفق مبدأ اللذة أى طلب اللذة العاجلة بأى وسيلة ، دون اعتبار للواقع أو تفكير فى العواقب ، وهو يمثل الشخصية عند ولادتها وقبل أن تصطدم وتحتك بالبيئة ، وتظهر فى الأحلام واللاوعى .

٢ - **الأنا والذات** : وهو الذى يعمل حسب مبدأ الواقع ووفق الظروف والقيود التى يفرضها عليه العالم الخارجى ، وهدفه المحافظة على الشخصية وإشباع حاجاتها بشكل منسجم مع متطلبات الواقع . وتظهر الأنا فى الإدراك الحسى والعمليات العقلية .

٣ - **الأنا الأعلى** : وهو الجانب المعدل من الأنا ، وذلك نتيجة لأن الشخص أصبح خاضعًا للأوامر والنواهى والمثل والمعايير التى يفرضها عليه أبواه والمجتمع ، ودوره هو إلزام الشخصية بالتزام المثل والأخلاق فى سلوكها ، كما يتمثل دوره فى مراقبة الذات ، وإقامة المثل العليا والضمير الأخلاقى ، وتتمثل فى الوالدين وأوامر المجتمع وقيوده (هول[١٩] Hall ، ١٩٥٤م) . ويوضح الشكل (٤ - ٥) أنظمة الشخصية عند فرويد .

شكل (٤ - ٥)
تقسيم الشخصية عند فرويد



المصدر : الشكل من عمل المؤلف

ويعتبر فرويد من أهم علماء النفس الذين ساهموا فى اكتشاف وتطوير المبدأ اللاشعورى عند الإنسان ، فهو يرى أن الإنسان لديه قوى غير ملموسة تدفعه أكثر من تأثره بتفكيره وسلوكه الواعى .

ويرى فرويد أن الحياة النفسية هى سلسلة من الصراع النفسى ، وهذا الصراع يعنى أن تتنازع فيه رغبتان متعارضتان ، بحيث إذا تحققت إحداهما لم تتحقق الثانية ، ففى حالة الطفل نجد أنه يظل سلبيًا ومعتمدًا على أمه ، ولكنه فيما بعد يتعلم كيف يصبح مستقلاً من خلال حرمانه من عملية الحضانة التى تتمثل فى عملية الفطام . وهذا الصراع يكون دائما - كما يراه فرويد - بين ضدين ، بين السلبية والإيجابية ، بين مبدأ اللذة ومبدأ الواقعية ، بين الحب والكراهية .

ويتمثل الصراع بشكل واضح بين عناصر الشخصية الثلاثة (الهو ، الأنا أو الذات ، الأنا الأعلى) . فقد مر بنا أن (الهو) مستودع للطاقات والغرائز واللذات ، وأن (الأنا) هى الشخصية الواقعية التى تسلك فى العالم الخارجى سلوكًا مقبولاً من المجتمع ، وأن الصراع يكون بين (الهو) بصفتها غير طبيعية وغير منطقية وبين (الأنا الأعلى) التى تمثل صورة المجتمع الذى تطور حسب نمو الفرد ، وأن الأنا هى شخصيتنا المعروفة لدينا عن أنفسنا .

ويتخلص الفرد عادة من صراعاته النفسية - سواء كان منها الصراع الشعورى أو اللاشعورى - بالحيل الدفاعية التى يمارسها لكى يتجنب حالات القلق والصراعات الأخرى ، ولكى يحتفظ باعتبار الذات ، والحيل اللاشعورية هى : التبرير والتحول والإسقاط وأحلام اليقظة ... إلخ ، وقد تحدثنا عنها فى الفصل السابق (السلوك الإنسانى) .

الشخصية عند يونج :

يرى يونج Jung (١٨٧٥م - ١٩٦١م) خلافا لما يراه فرويد فى الشخصية ، أن شخصية الفرد تعتمد على ماضيه ومدى تأثير هذا الماضى فى سلوكه الحالى ، كما أن الشخصية تعتمد بصفة أساسية على عدة أنماط سلوكية ماضية فى حياة الفرد يرثها . وهذه الأنماط تؤثر بدورها فى حاضر الفرد وتقوم بدور موجه لسلوكه فى المستقبل . وسوف نوضح أنماط الشخصية عند يونج فيما بعد [٢٠] .

الشخصية عند إدلر :

يرى إدلر Edler (١٨٧٠م - ١٩٢٩م) أن المحرك الأساسى لسلوك الفرد هو الرغبة فى التميز والرفعة والقوة ، ويرى أيضًا أهمية دراسة مبدأ التعويض ومركب النقص فى حياة الفرد ، لأن رغبة الفرد الشديدة تتغلب على ضعفه . ومحاولة التميز والوصول إلى الرفعة دافع أساسى من دوافع الفرد ، كما أن إدلر يهتم بعملية التداخل والتفاعل الإنسانى بدلاً من العوامل البيولوجية للفرد ، كما هو الحال عند كل من فرويد ويونج (إسحاق رمزى[٢١] ، ١٩٤٦م ، ص ص ١٠٢ - ١٠٧) .

أنماط الشخصية عند بعض علماء النفس :

من أول الدراسات النفسية للشخصية الإنسانية الدراسات التى تناولت الشخصية كنمط أو نموذج ، وهذه الأنماط أو النماذج تنطبق على مجموعة من الأفراد وتتناول الفرد من عدة مظاهر ، كالمظاهر الجسمية والمزاجية وطريقة الكلام والملبس ... إلخ . وجاء تقسيم العلماء منذ القدم للفرد على أساس أنماط مزاجية وجسمانية ونفسية واجتماعية .

الأنماط المزاجية :

صاحب هذه النظرية هو الطبيب اليونانى هيبوقراط Hippocrates ، وقد طورها جالينوس (عام ٢٠٠ - ١٣٠ ق . م) . وهذه النظرية تقسم الأفراد إلى أربعة أنماط ، هى :

١ - المزاج السوداوى ، والشخص الذى يغلب عليه المزاج السوداوى هوالشخص الحزين والكئيب .

٢ - المزاج الدموى ، ويتصف هذا الشخص بالمزاج السهل الاستثارة فى غير عمق أو اتساع ، وهو شخص متفائل دافئ ذو حمية وحدة وحرارة .

٣ - المزاج الصفراوى ، وصاحبه شديد الانفعال مع تغلب الجانب الجدى وقلة السرور فيه.
٤ - المزاج البلغمى ، ويتسم صاحبه بتبلد الشعور وقلة الانفعال وعدم الاكتراث .

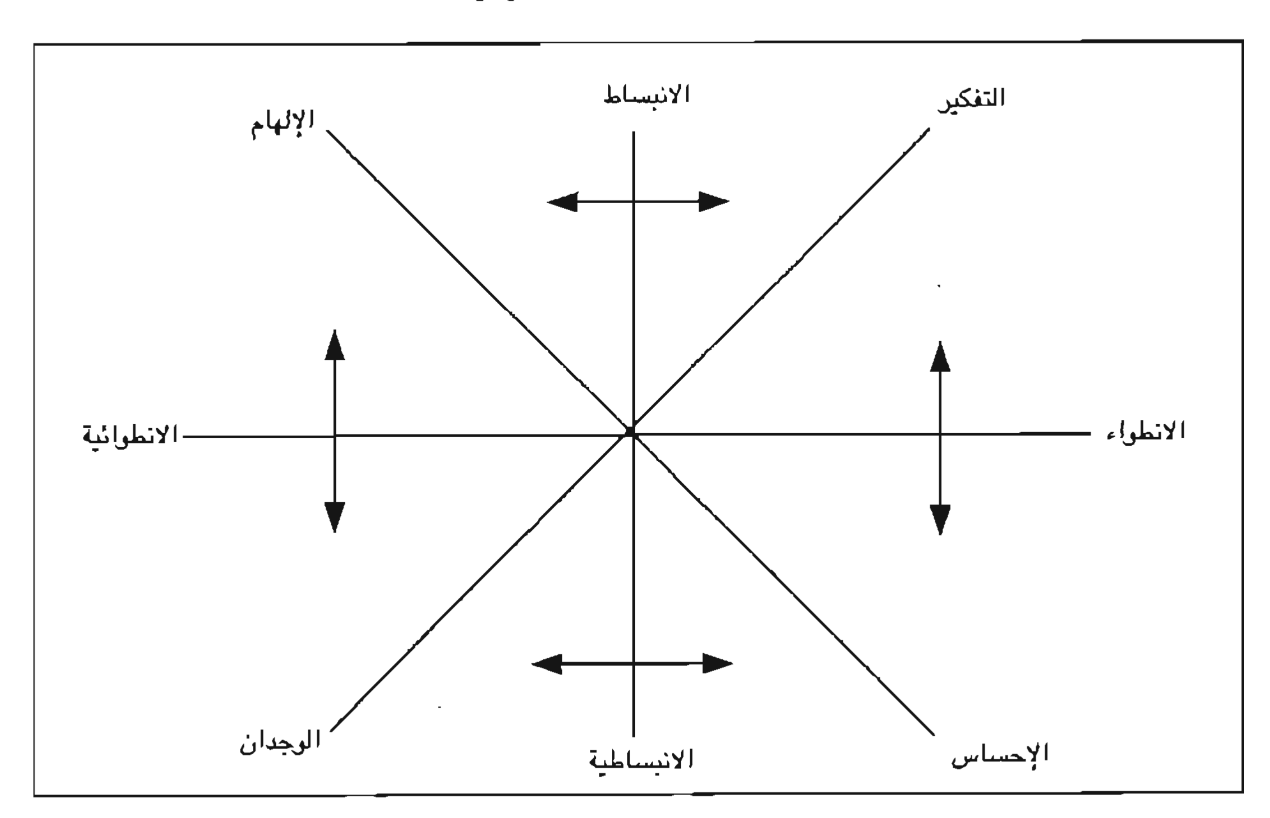
نظرية الأنماط عند يونج (الأبعاد الشخصية) ،

من أشهر نظريات الأنماط نظرية كارل يونج (JUNG) الذى يقسم الأفراد فى نظريته إلى قسمين :

١ - النمط المنطوى .
٢ - النمط المنبسط .

فالشخص المنطوى هو الذى يتجه بنشاطه وبطاقته نحو نفسه ونحو حياته الذاتية . أما الشخص المنبسط فإنه يتجه بنشاطه نحو العالم الخارجى . ويرى يونج أن طاقة الحياة الموجودة لدى الفرد الانبساطى أو الانطوائى قد تظهر فى شكل عمليات منطقية تقررها قيم موضوعية ، أو قد تظهر فى شكل عمليات غير منطقية تقررها الصدفة والملاحظات العابرة . ويقسم يونج هذه العمليات المنطقية إلى قسمين ، هما : التفكير والوجدان ، كما يقسم العمليات غير المنطقية إلى قسمين هما : الإحساس والإلهام . ويكون الانبساط والانطواء مصاحباً لهاتين الناحيتين ؛ فالشخص قد يكون انبساطياً ولديه النزعة إلى التفكير أو الوجدان أو الإحساس أو الإلهام ، وقد يكون هذا الشخص انطوائياً ولديه إحدى هذه النزعات . وعلى ضوء ذلك يقسم الأفراد إلى ثمانية أنماط ، (بيرن[٢٢] Byrne ، ١٩٧٤م ، ص ص ٤٨ - ٥٠) ، كما فى الشكل (٤ - ٦) . وتوضح الصفحات التالية وصفاً لكل بعد .

شكل (٤ - ٦)
أنماط الشخصية عند يونج



أبعاد الشخصية عند مايرز – برجز (Myers - Brigges) :

الأنواع الأربعة التالية فى الأبعاد موجودة إلى حد ما فى جميع الأفراد ، وفيما يلى وصف لهذه الأبعاد . والدرجة التى يحصل عليها البعد هى مقدار قوته وهى التى تحدد مدى صلة نقاط القوة والضعف الواردة وصفات شخصية المتدرب (شميدت[٢٢] Schmidt ، ١٤٠٧هـ) . انظر المقياس المرافق لهذه الأبعاد وتفسيره .

أبعاد الشخصية :

(١) الانطواء – الانفتاح (الانبساط) :

إن الأفراد الذين يتصفون بالانطواء أكثر من اتصافهم بالانفتاح (الانبساط) يميلون إلى اتخاذ القرارات بصورة مستقلة ـ إلى حد ما ـ عن الضوابط والضغوط ، وإلى البعد عن المواقف والثقافات والأفراد أو الأشياء التى تحيط بهم . فهم هادئون ومجدون فى عملهم وحدهم بعيدًا عن الآخرين ، كما أنهم يتصفون بالتحفظ اجتماعيًا . وهم قد لا يرغبون فى أن يقاطعهم أحد فى أثناء العمل ، وقد يميلون إلى عدم تذكر الأسماء والوجوه .

أما الأشخاص المنفتحون (المنبسطون) فيميلون إلى الثقافة والأفراد والأشياء المحيطة بهم ، ويسعون إلى اتخاذ قرارات منسجمة مع المتطلبات والتوقعات . والشخص المنفتح طليق من الناحية الاجتماعية ويرغب فى التنوع وفى العمل مع الآخرين ، وقد ينفد صبره من الأعمال الطويلة والبطيئة ، ولا يهمه مقاطعة الناس له فى أثناء العمل .

(٢) الحدس – الحدس الإدراكى (الحس) :

يفضل الشخص الحدسى الاحتمالات والنظريات والجشتالتية والكلية والابتكار والجديد ، وهو يشعر بالملل من التفاصيل التافهة والمادية والواقعية والحقائق التى لا علاقة لها بالمفاهيم . والحدسى يفكر ويناقش بقفزات تلقائية من الحدس الذى قد يسقط التفصيلات أو يهملها . ومن السهل على هذا الشخص أن يحل المشكلات ، برغم احتمال وجود ميل نحو حدوث أخطاء فى الوقائع .

ويفضل النوع الذى يتصف بالفهم الإدراكى (الحس) المادة والحقيقة والواقع والشىء التركيبى والملموس ، وينفد صبره من النظريات والأشياء المجردة ولا يثق بالحدس . وهو يفكر بصورة واعية ويدقق فى التفصيلات ويتذكر الحقائق الواقعية ، وهو قليل الخطأ فى الوقائع ، ولكنه ربما لا يفهم الكل .

(٣) الشعور – التفكير :

الحاس أو الشعورى يصدر أحكامًا بشأن الحياة والأفراد والأحداث والأشياء ، استنادًا إلى العاطفة والدفء والقيم الشخصية . وتبعًا لذلك فإن الأشخاص الذين يتصفون بالإحساس لديهم رغبة فى الأفراد والمشاعر أكثر من رغبتهم فى المنطق والتحليل والأشياء غير الشخصية ، وفى المواءمة والانسجام أكثر من كونهم فى القمة أو يسعون إلى تحقيق أغراض غير شخصية . والشخص الشعورى يتعامل عمومًا بشكل جيد مع الناس .

والمفكر يصدر أحكامًا عن الحياة والأفراد والأحداث والأشياء على أساس المنطق والتحليل والإثبات ، متفاديًا اللاعقلانية فى اتخاذ القرارات على أساس المشاعر والقيم . ونتيجة لذلك يهتم المفكر بالمنطق والتحليل والاستنتاجات المحققة أكثر مما يهتم بالعاطفة والقيم والدفء الشخصى . وقد يقفز المفكر على مشاعر واحتياجات الآخرين دون أن يدرك ذلك ، وهو بذلك يهمل أخذ قيم الآخرين بعين الاعتبار .

(٤) الإدراك – التحكيم :

المدرك هو جامع للمعلومات ويرغب دائمًا فى معرفة المزيد قبل أن يقرر أو يبتعد عن اتخاذ قرارات وأحكام . وتبعًا لذلك فإن المدرك شخص مفتوح ومرن ومـوائم وغير تحكيمى وقادر على رؤية وتقدير جميع جوانب المشكلات ، ويرحب دائمًا بالمنظورات والمعلومات

الجديدة . كما أن المدركين يصعب إلزامهم ، وقد يكونون غير حاسمين وغير ملتزمين ، وينشغلون فى أعمال كثيرة بحيث لا تصل إلى نهاية ، مما قد يؤدى إلى شعورهم بالإحباط . وحتى عندما ينهون الأعمال فإنهم يميلون إلى إعادة النظر فيها ، ومن ثم يتساءلون عما إذا كانت تلك الأعمال مرضية أو كان من الممكن إنجازها بطريقة أخرى . والمدرك يرغب فى الانسياق مع الحياة بدلاً من العمل على تغييرها .

ويتصف المحكم بأنه حاسم وحازم وواثق ويضع الأهداف ويتمسك بها . وهو يريد إغلاق الكتب واتخاذ القرارات والانتقال إلى المشروع التالى . وعندما يكون المشروع غير منته بعد فإن المحكمين يتركونه خلفهم ويواصلون العمل فى أعمال جديدة ولا ينظرون إلى الوراء .

نقاط القوة ونقاط الضعف فى أنواع الشخصيات :

لكل شخص نقاط قوة ونقاط ضعف نتيجة لهذه الأبعاد . واللجان والمنظمات التى يرجح أن تتصف بنوع واحد سيكون لها نفس نقاط القوة ونفس نقاط الضعف .

١ - المنطوى

نقاط القوة المحتملة	نقاط الضعف المحتملة
- مستقل	- يسىء فهم الظروف الخارجية
- يعمل وحيداً	- يتفادى الآخرين
- مجد فى عمله	- يتصف بالسرية
- يعطى انطباعاته	- يفقد الفرص المتاحة للتصرف
- يتعامل بالأفكار	- يسىء فهم الآخرين
- حريص على التعميمات	- يحتاج إلى الهدوء حتى يعمل
- حريص قبل التصرف	- لا يحب أن يقاطعه أحد

٢ - المنفتح (المنبسط)

نقاط القوة المحتملة	نقاط الضعف المحتملة
- يفهم الظروف الخارجية	- يتمتع بقدر من الاستقلال أقل
- يتفاعل مع الآخرين	- لا يعمل بدون الآخرين
- منفتح	- يحتاج إلى تغيير وتنوع
- يتصرف ويعمل	- مندفع
- مفهوم من الآخرين	- ينفد صبره من الروتين
- حريص على التعميمات	- يحتاج إلى الهدوء حتى يعمل

٣ - الحدسى

نقاط القوة المحتملة	نقاط الضعف المحتملة
- يفهم الاحتمالات - يفهم نظرية الجشتالت (النظرة الكلية للأشياء) - يتخيل ، يحدس - يضع أفكارًا جديدة - يتعامل مع الأمور المعقدة - يحل المشكلات الجديدة	- لا يهتم بالتفصيلات والدقة - لا يهتم بالواقعى والعملى - ينفد صبره من الأعمال الشاقة - يقفز على الأشياء المنطقية - يفقد متابعة الأشياء - يقفز على الاستنتاجات

٤ - المستشعر (الإحساسى)

نقاط القوة المحتملة	نقاط الضعف المحتملة
- يهتم بالتفصيلات - عملى - يتذكر التفصيلات والحقائق - يعمل التفصيلات المتعبة - صبور - حريص ومنظم	- لا يفهم الاحتمالات - يفقد الكل فى زحمة التفصيلات - يفقد الثقة بالحدس - لا يهتم بالجديد - يشعر بالإحباط من الأمور المعقدة - لا يفضل تخيل المستقبل

٥ - الحاس (الشاعر)

نقاط القوة المحتملة	نقاط الضعف المحتملة
- يقدر مشاعر الآخرين - يفهم الاحتياجات والقيم - مهتم بالوفاق - يوضح الشعور - يقنع ويثير المشاعر	- لا يسترشد بالمنطق - لا موضوعى - أقل تنظيمًا - غير نقدى ويقبل الأشياء بصراحة - يعتمد على المشاعر

٦ - المفكر

نقاط القوة المحتملة	نقاط الضعف المحتملة
- منطقى وتحليلى	- لا يلتفت إلى مشاعر الآخرين
- موضوعى	- يسىء فهم قيم الآخرين
- منظم	- لا يهتم بالتوافق
- لديه مقدرة نقدية	- لا يظهر المشاعر
- عادل	- يظهر قدراً من الرحمة أقل
- ثابت المبدأ	- لا يهتم بالإقناع

٧ - المدرك

نقاط القوة المحتملة	نقاط الضعف المحتملة
- يقبل الحلول الوسط	- غير حاسم
- يرى جميع جوانب المشكلات	- لا يخطط
- مرن وموائم	- ليس له نظام
- يبقى منفتحاً على التغيرات	- لا يتحكم فى الظروف
- يقرر على أساس جمع البيانات	- يسهل شرود ذهنه عن الأعمال
- لا تحكيمى	- لا ينهى المشروعات

٨ - المحكم

نقاط القوة المحتملة	نقاط الضعف المحتملة
- يقرر	- لا ينثنى ، عنيد
- يخطط	- غير مرن
- يأمر	- يقرر بناء على بيانات غير كافية
- يراقب	- تحكيمى
- يتخذ قرارات سريعة	- تحكمه الخطط والأعمال
- يبقى مستمراً فى أداء العمل	- يرغب فى عدم المقاطعة فى أثناء العمل

تعميمات :

يمكن أن تكون التعميمات التالية مفيدة فى تطبيق هذه القائمة الحصرية على الأوضاع الفردية :

١ - يبدو أن الأفراد الذين لديهم نفس نقاط القوة فى الأبعاد سيعملون «بفعالية» للوصول إلى قرارات سريعة وليكونوا على نفس الوتيرة . وقد تكون قراراتهم ضعيفة بسبب نقاط الضعف الموجودة بها ، والتى تتطابق مع نقاط الضعف الموجودة فى ذلك النوع .

٢ - إن الأفراد الذين لديهم نقاط قوة مختلفة فى الأبعاد لن يروا بصورة مباشرة كثيرًا من الأشياء ، وسيجدون صعوبة فى قبول وجهات النظر والآراء والتصرفات الخاصة بالنوع الآخر . وكلما زادت الأبعاد التى يختلف فيها النوعان ، كان التناقض وسوء الفهم لكل منهما أكبر . وعلى أى حال فإن القرارات التى تنجم عن تفاعلهما تفيد من وجهات النظر المختلفة ومن نقاط قوة كل منهما .

٣ - قد يشعر الأفراد بحساسية تجاه النقد الموجه نحو مجالات الضعف الموجودة فيهم ، ومن المرجح أنهم يفضلون عدم استخدام هذه الأبعاد . ونتيجة لذلك قد يحصل التناقض عندما يقومون بذلك ، أو عندما يبين الآخرون عيوب هذه المجالات .

٤ - ينجذب الأفراد عادة نحو الآخرين الذين لديهم نقاط قوة وضعف متشابهة ، برغم أن الأفراد الذين هم من أنواع متفاوتة ينجذب بعضهم نحو بعض ، لأن نقاط القوة الموجودة عند أحدهم تلاقى استحسانا من قبل الآخر وتكون ضرورية له .

٥ - تتأثر قيم ومعتقدات وقرارات وتصرفات الأفراد بشكل جذرى بجميع الأبعاد الأربعة الأقوى فى شخصياتهم .

٦ - لما كانت شخصية الفرد لا يمكن أن تتغير إلى نقيضها ، فإن كل شخص يستطيع أن يتعلم كيف يقوى إلى حد ما الأبعاد الأضعف ، وأن يطور استراتيجيات الحياة الشخصية ، ليتغلب على المشكلات التى تنتج عن نقاط الضعف .

المضامين :

تبرز القائمة الحصرية للأسلوب الشخصى عدة مضامين يجب أن تؤخذ فى الاعتبار ، وهذه المضامين هى :

١ - يجب على الأفراد والمجموعات والمنظمات التى تكون أكثرية أعضائها ممن لديهم نقاط قوة فى نوع واحد ، أن يستمعوا عند اتخاذ القرارات إلى الأفراد الذين هم من أنواع أخرى مناقضة ، إذ أن المجموعات المهتمة بالعمل غالبًا ما تستفيد من خليط من الأنواع .

٢ - يجب أن يدرك الأفراد أن كثيرًا من الاختلافات فى العقائد والقيم والتصرفات ترجع إلى الاختلافات فى الأسلوب ، لا إلى أن الشخص على صواب أو على خطأ ، وبدلاً من أن نهتم بالاختلافات علينا أن نفهمها ونتقبلها ونقدر البعد الذى تعطيه .

٣ - عندما يتفاعل الأفراد بدافع الضرورة مع هؤلاء الأفراد (فى التدريس والأعمال والزواج ... إلخ) ، يمكن أن يكون التفاعل أكثر تجانسًا وإرضاءً وإنتاجية إذا تفهم المعنيون بالتفاعل ، وخصوصا هؤلاء الأكثر قوة ، احتياجات الآخرين على أساس الفروقات الشخصية وتواءموا معهم .

٤ - عندما يتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض فى إنجاز الأعمال ، ينبغى لهم الحرص على تحديد قيمهم ، ومن ثم المضى فى فحص الحقائق والقوى ذات العلاقة بدون دفاع عن مركز القيم .

سمات الشخصية

حيث إن دراسة الشخصية على أساس الأنماط لم يساعد علماء النفس على التوصل إلى اتفاق من حيث انطباق نمط معين بذاته عل كل الأفراد ، فقد اتجه علماء النفس إلى دراسة الشخصية على أساس السمات . فالسمة هى « أى خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبى يمكن أن يختلف فيها الأفراد ، فيتميز بها بعضهم عن بعض ، أى توجد فروق فردية فيها ، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ، ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية ، والأخيرتان هما مجال الاهتمام فى بحوث الشخصية» (أحمد عبدالخالق [٢٤] ، ١٩٧٩م ، ص ٤٢) .

ويرى علماء النفس أن الشخصية يجب أن تدرس عن طريق التعرف على السمات النفسية الموجودة لدى الأفراد . لأن الشخصية تتكون من مجموعة السمات التى يمتاز بها الفرد . هذا وقد تعددت اختبارات السمات الشخصية ، وسوف نلقى الضوء فيما يلى على نتائج دراسات السمات :

نتائج بحث جيلفورد Guilford (١٩٥٦م) :

نتيجة لأبحاث عديدة قام بها عالم النفس جيلفورد Guilford ، توصل فى عام ١٩٥٦م إلى ثلاثة عشر عاملا تمثل وجهة نظره الأخيرة بشأن العوامل الأساسية للشخصية (أحمد عبدالخالق [٢٥] ، ١٩٧٩ ، ص ١٣٥) . وهذه العوامل موضحة فى شكل (٤ - ٧) .

شكل (٤ ـ ٧)

العوامل الأساسية للشخصية(جيلفورد) [٢٦]

رقم	العامل	مضمون العامل
١	النشاط العام	يميز هذا العامل الشخص المليء بالحيوية سريع الحركة ، السريع فى العمل المحب له ، وأحيانا يكون مندفعا .
٢	السيطرة	شخص يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه فى علاقات المواجهة ، ينجذب إلى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية ، ولا يميل إلى أن يحتفظ بأفكاره لنفسه .
٣	الذكورة مقابل الأنوثة	وتوجد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية مهنية وغير مهنية ، لا يستثار انفعاليا وليس من السهل أن يثار لديه الخوف أو النرفزة ، تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما .
٤	الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص	يشعر بأن الآخرين يتقبلونه ، واثق بنفسه ، يشعر بالكفاءة ، جذاب من الناحية الاجتماعية ، قانع بما لديه ، غير متمركز حول نفسه .
٥	الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبية	هادئ ومسترخ أكثر من كونه عصبيا سريع التهيج والانفعال ، مستقر لا يتعب بسهولة ، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه .

تابع شكل (٤ - ٧)

رقم	العامـــل	مضمون العامل
٦	الاجتماعية	يحب النشاط والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، يحب مراكز القيادة الاجتماعية ، جذاب اجتماعيا ، غير خجول ولا حيى ولا معتزل .
٧	التأملية	الميل إلى التفكير التأملى ، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية ، لديه اتجاه تساؤلى واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين .
٨	الاكتئاب	انفعالى ومنقبض أكثر من كونه مرحا ، ويؤدى ذلك إلى الهم والقلق والانفعالات الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغيير .
٩	الاستقرار مقابل الدورية	سهولة إثارة الانفعالات مع دوامها ، ولذا فالدورى شخص ضحل وطفلى وتكثر لديه أحلام اليقظة .
١٠	الكبح مقابل الانطلاق والتهوينية (أخذ الأمور هونا)	الميل إلى كبح النفس وضبطها ، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر من كونه متوكلاً منطلقا أو معتمدا على الحظ ، يعتمد عليه ، لا يأخذ الأمور هونًا ولا يستهين أو يستخف بها .
١١	الموضوعية	ينظر إلى الأمور نظرة واقعية موضوعية ، متيقظ لما يحدث فى بيئته ، ويمكنه أن ينكر ذاته ، لا تحاصره الشكوك .
١٢	الوداعة	شخص ودود مسالم ، مقابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوان لديه ، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه ، ويزدرى من حوله .
١٣	التعاون والتسامح	الشخص ذو الدرجة المنخفضة على هذه السمة ، لديه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء ، قليل الثقة بالآخرين والركون إليهم ، متمركز حول ذاته .

المصدر : أحمد محمد عبدالخالق ، **الأبعاد الأساسية للشخصية** ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٩م ، ص ص ١٣٥ - ١٣٨ (بتصرف) .

الشخصية وتحليل التعامل الإنساني في العمل* :

إن السلوك الإنساني يزداد تعقيدًا وتداخلاً بمرور الزمن ، لاتساع البيئة المؤثرة فيه ، الناتجة من ثورة وسائل الإعلام والاتصال ، ولهذا فالإنسان يعاني ضغوط البيئة مما ينعكس على تصرفاته وسلوكه . ولهذا ظهرت النظريات السلوكية لتعرف الإنسان بنفسه وسلوكه وترشد هذا السلوك تجاه الآخرين . وسوف نتناول فيما يلي نظرية تحليل التعامل الإنساني لبيرن وتطبيق ذلك في مجال العمل بالغرب ، ومدى إمكانية تطبيق هذه النظرية في بيئة العمل الإداري بالمملكة (العديلي[٢٧] ، ١٤٠٥هـ) .

تحليل التعامل :

قام العديلي (١٤٠٥هـ) بتوضيح نظرية تحليل التعامل لايرك بيرن (١٩٦١م) على النحو التالي : « قام بيرن بتقديم نظرية للتعامل الإنساني أسماها تحليل التعامل ، ويقصد منها تفهم الفرد لنفسه من خلال تعامله وعلاقته بالأفراد والعالم من حوله ، حيث أفاد بأن سلوك الفرد ينطلق من عدة جوانب شخصية ، مثل : حالات الأنا - الألعاب النفسية - وأوضاع الحياة والمشاعر والدعم الذي يلقاه من الآخرين ، فيؤثر ذلك في سلوكه مع من حوله[٢٨] » (ص ٦٢) .

ماهية التحليل التعاملي :

يعرف بيرن التحليل التعاملي على النحو التالي : « أي اتصال اجتماعي يسمى تعاملاً ، وعند التقاء أشخاص بعضهم ببعض وإعطاء أحدهم مؤثرًا (حركة .. كلمة .. جملة) يسمى هذا مثيرًا تعامليا ، وعندما يرد عليه الآخر بشيء له علاقة بهذا المثير ، يسمى ذلك استجابة تعاملية» . وتحليل التعامل يهتم بملاحظة أي حالة أنا تحرك المثير ، وأي حالة أنا تستجيب . ويرى بيرن أن الهدف من تحليل التعامل هو خلق اتصال حقيقي بين العناصر الفعالة للشخصية[٢٩] (ص ٦٢) .

ويرى جيمس وجونقوارد أن تحليل التعامل طريقة منطقية لفهم السلوك ، على افتراض أن كل فرد يستطيع أن يتعلم كيف : يثق بنفسه .. يفكر .. يتخذ قرارًا .. يعبر عن شعوره ، أي مبادئ يمكن تطبيقها في مجالات الحياة كالعمل والشارع والمنزل .. إلخ[٣٠].

وقد اكتشف بيرن طريقة تحليل التعامل من ملاحظة سلوك مرضاه ، وقد لاحظ أيضًا أن تعاملهم بعضهم مع بعض مبطن بدوافع خفية .

شخصية الإنسان عند بيرن Eric Berne :

يعتقد بيرن Berne أن لكل إنسان شخصية بها ثلاثة جوانب ، هي : الأبوة والرشد والطفولة ، وتعرف هذه الجوانب فنيا بأنها حالات أنا . وهذه الجوانب الثلاثة هي[٣١] :

١ - الأبــوة : وهي أن يتصرف الفرد بالطريقة نفسها التي كان يمارسها من قاموا بتربيته . وهذا الجانب الأبوي الكامن ينقسم إلى قسمين : (أ) أب ناقد . (ب) أب عاطفي .

٢ - الرشــد : وهو أن الشخص يفحص ويتأمل الحقائق ، ويكون موضوعيا وبعيدا عن العاطفة .

٣ - الطفولة : وهي أن يستمد الفرد سلوكه من تصرفات كان يمارسها في صغره ، وهذا الجانب ينقسم إلى ثلاثة أقسام[٣٢] :

---

* اعتمدنا في هذا الموضوع على مقالتنا المنشورة عن : تحليل التعامل الإنساني في منظمات العمل ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٥ ، ١٤٠٥هـ ، ص ص ٦١ - ٩٣ .

أ - الطفل الحر .

ب - الطفل المتكيف .

جـ - الفيلسوف الصغير .

ولكل قسم مدلولاته ، وسوف نتحدث عنها لاحقًا (انظر شكل ٤ - ٨ وشكل ٤ - ٩)

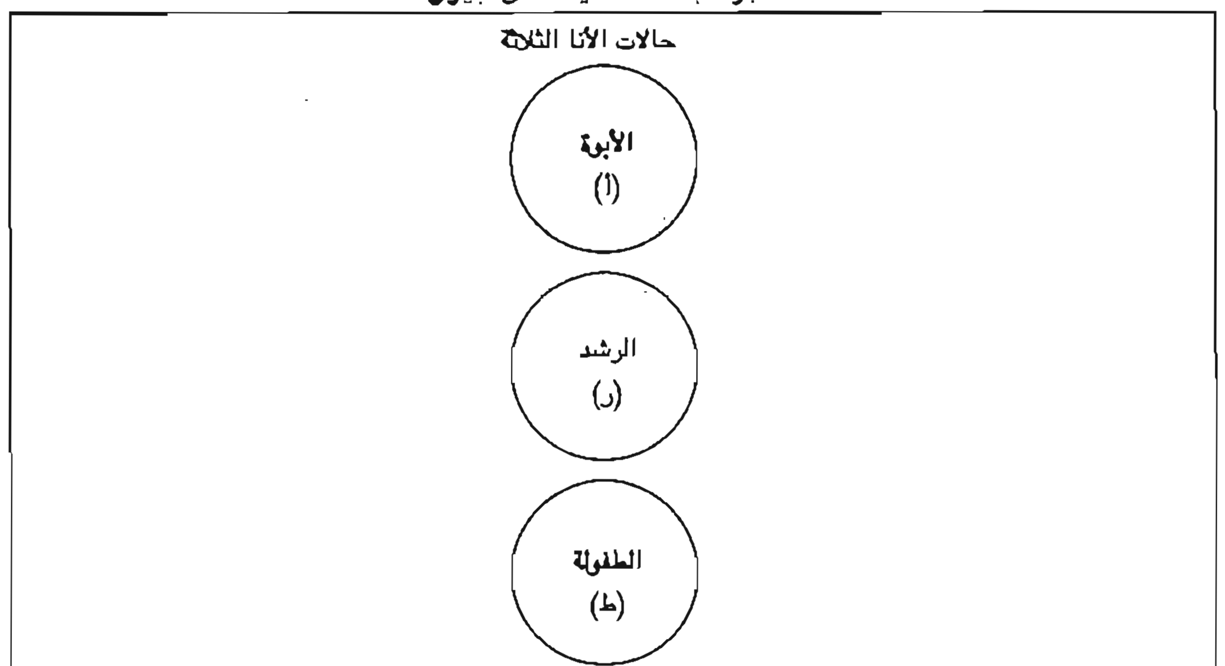
شكل (٤ - ٨)

أهم خصائص الجوانب الشخصية لدى بيرن

الشروط الثلاثة	جوانب الشخصية	الأصول الثلاثة
كل شخص راشد سبق أن تأثر بمن قاموا بتربيته .	الأبـوة	العوامل النفسية الخارجية
كل شخص له عقل قادر على فحص الحقائق بما فى ذلك الأطفال .	الرشد	العوامل النفسية الجديدة
كل شخص ناضج كان فى يوم ما طفلا .	الطفولة	العوامل النفسية القديمة (اللاواعية)

شكل (٤ - ٩)

الجوانب الشخصية لدى بيرن



وأوضح بيرن فى كتابه « الألعاب التى يمارسها الأفراد » تحليل التعامل بدقة أكثر كما يلى[٣٣] :

١ – كل فرد لديه حالة أنا تشبه حالة من قاموا بتربيته ، وهذه الحالة تظهر فى ظروف محددة .

٢ – كل فرد له القدرة على فحص الحقائق بموضوعية .

٣ – كل فرد لديه حالة طفولة تنشط فى ظروف معينة (ص ٦٤) .

حالات الأنا :

يؤكد بيرن أن جوانب الشخصية (أ – ر – ط) * فى نظريته حقائق ممثلة فى إعادة تسجيل حوادث الماضى لأفراد حقيقيين وزمن حقيقى ومشاعر حقيقية ، وليست أفكارًا ومفاهيم كما فى نظرية فرويد (الأنا – الهو – الأنا الأعلى) . وفيما يلى شرح للجوانب الثلاثة فى نظرية بيرن [٣١] (ص ٩٥) :

أولاً – الأبوة :

وهى تجميع للحوادث الخارجية التى مرت بالفرد فى سنينه الخمس الأولى التى تسبق اتساع محيطه التفاعلى ، وهى تجمع بدون فحص وتخزن بالعقل وتطغى على السلوك فى الكبر ، وهى مهمة فى حياة الطفل ، إذ أنه ـ كما يؤكد بيرن – ينقل بأمانة السلوك (إيجابيًا كان أو سلبيًا) الذى مارسه معه من قاموا بتربيته . وينقسم الجانب الأبوى إلى قسمين ، هما :

١ – **الأب الناقد** : وهو الذى يضع القواعد والشروط ويحافظ على العادات والتقاليد وينتقد الآخرين . وعندما نتصرف هكذا ، فإن ذلك ينطلق من جانب الأبوة الناقد الكامن فى شخصيتنا .

٢ – **الأب العاطفى** : وهو الذى يهتم ويرعى ويحافظ على الذات وعلى الآخرين ، وعندما نتصرف هكذا فإن هذا يصدر من الأبوة العاطفية الكامنة فى أنفسنا ، ولأن تأثير الأبوة قوى على مستوى الوعى واللاوعى ، حيث إن التعليمات التى تأتى من الأب الكامن بالداخل قد لا يطبقها الفرد على الموقف الحالى الذى يواجهه ، حيث إن هناك مطلقات فى القيم والسلوك ترتب وتتشكل بواسطة الأسرة والمجتمع والعقيدة .

ثانيًا – الطفولة :

وهى عبارة عن المشاعر والعواطف التى تسجل فى الصغر ، وهى عادة محفوفة بالإحباط ، كما تضم العفوية والبراءة . ويعتقد لى أن الفرد عندما يكون فى موقف دفاعى ، ينطلق هذا الطفل مستخدمًا وسائل الدفاع المعروفة ، مثل التبرير والإسقاط وغيرهما . والطفولة تنقسم إلى ثلاثة أقسام ، هى :

١ – **الطفل الحر** : وهذا يتمتع بالحب والمرح وحب الاستطلاع والثقة والعفوية والبراءة .

٢ – **الطفل المتكيف** : وهذا يتكيف مع أى سلطة مفروضة عليه ، وهو يستخدم ألفاظًا لطيفة فى الوقت المناسب .

أ : لأبوة .

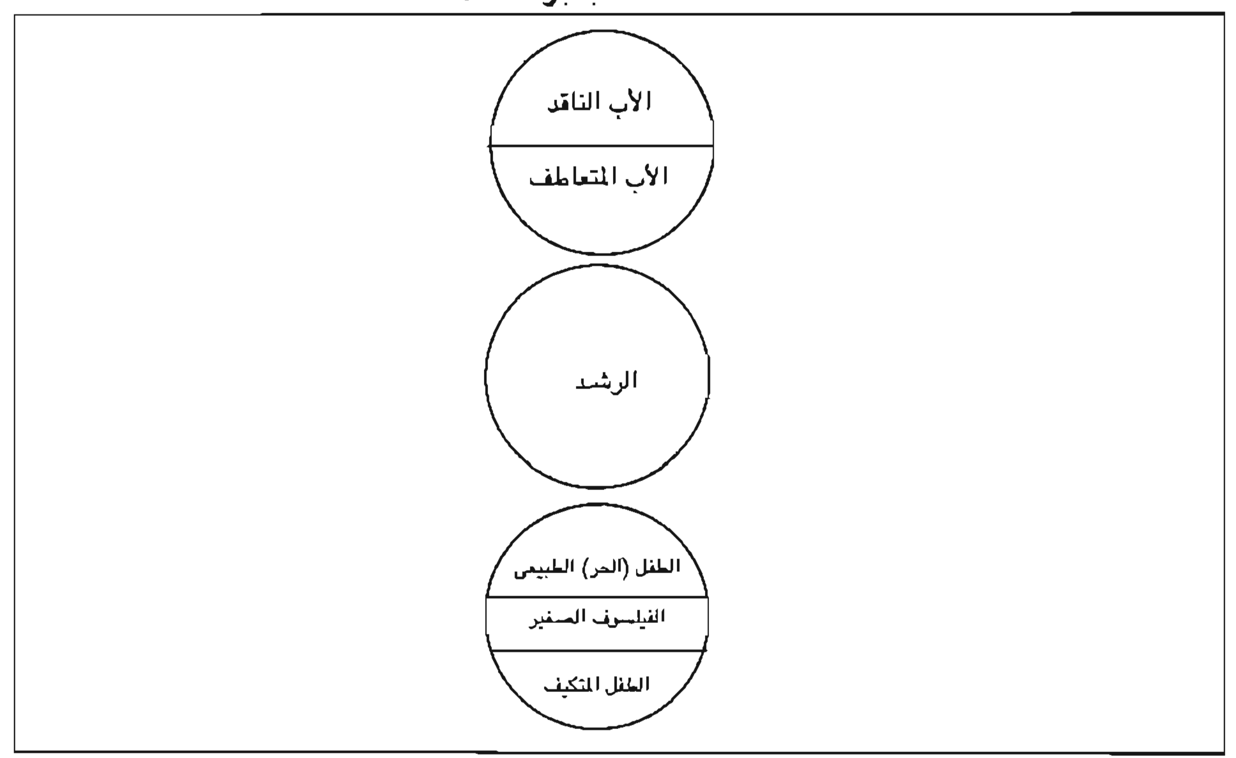
ر : الرشد .

ط : الطفولة

٣ - **الفيلسوف الصغير** : وهو المبادر بطرح أسئلة تدل على بعد النظر والحكمة .

ويوضح الشكل (٤ - ١٠) حالات الأنا الثلاثة بأجزائها المتعددة .

شكل (٤ - ١٠)
حالات الأنا الثلاث بأجزائها المتعددة



المصدر : قام المؤلف بإعداد هذا الشكل لتبسيط حالات الأنا الثلاث بفروعها المختلفة .

ثالثاً - الرشد :

تبدأ مرحلة الرشد من حوالي الشهر العاشر من حياة الطفل ، حيث تظهر الأشياء له قبل هذه المرحلة غامضة ، غير أنه يتجرد من أبويه ويمارس قوته الذاتية في الفحص والاختبار ، ويفرق بين ما يملى عليه وما يكتشفه بنفسه ، ويفرق بين الأشياء الحسنة والمؤذية (الشاى الحار - ألعابه الصغيرة) ، ويُشَبَّهُ هذا الجانب بالحاسب الآلى (جمع بيانات وتحليل) ، وهو بعيد عادة عن العواطف ويخرج بتقديرات موضوعية لما يحيط به .

كما أن الجانب الراشد الكامن فى أعماقنا يتخذ قراراته من مصادر ثلاثة هى : الأب الكامن ، والطفل الكامن ، والمعلومات التى جمعها وما زال يجمعها ، فهو يختبر البيانات التى يوفرها له الأب الكامن ليقرر حيالها ما إذا كانت بيانات حقيقية أو غير حقيقية، وهل هى قابلة للتطبيق أم لا . كما يحلل مشاعر الطفل الكامن من حيث ملاءمتها أو عدم ملاءمتها وتناسبها أو عدم تناسبها مع البيانات التى يوفرها الأب الكامن ، لأن هدفه هو فحصها وليس رفضها ؛ أى أن دوره يتمثل فى حل المشكلة واتخاذ القرار من بين عدة بدائل وحلول . وفيما يلى مقارنة بسيطة بين الجوانب الثلاثة السابق شرحها ، يوضحها الشكل (٤ - ١١) .

شكل (٤ – ١١) مقارنة بين حالات الأنا الثلاثة

جوانب الشخصية	أهـــم الفـــروق
الأبـــوة	يميل إلى إصدار أحكام بطريقة تقليدية .
الطفـــولة	يميل إلى التفاعل مع الأحداث بفجائية على أساس التفكير المسبق .
الرشــــد	بعيد عن العواطف وموضوعى فى تقديراته .

ويرى هارس Harris أنه يمكن بناء شخصية الراشد القوى الكامن كما يلى :

١ – التعرف على الطفل الكامن وسلوكه الدفاعى عند تعرضه للهجوم .

٢ – التعرف على مواقف وتحذيرات ونصائح الأب الكامن وطرقه فى التعبير عن هذه النصائح والتحذيرات .

٣ – التعامل بحذر مع الطفل الكامن لدى الآخرين وتقدير حاجته إلى التعبير عن الموقف الذى ينوء به .

٤ – إعطاء فرصة للراشد الكامن لتحليل بيانات الأب الكامن ومشاعر الطفل الكامن ، للخروج بتصور موضوعى .

٥ – اتخاذ قرارات من خلال إطار عمل أخلاقى ، وذلك بإسقاط القيم المرتبة والمشكلة بواسطة الأسرة والمجتمع .

ويمكن التمييز بين حالات الأنا (أ – ر – ط) فى التعامل الإنسانى من خلال : الحركة – الصوت – تعبيرات الوجه . وكل إنسان لديه هذه الجوانب الثلاثة ولكل منها تأثير فيه . والمهم استخدام الجانب المناسب حسب الموقف ، للتكيف مع هذا الموقف بهدف تحقيق المآرب والأهداف . ويبين شكل (٤ – ١٢) نوعيات الأنا الثلاث .

شكل (٤ – ١٢)
نوعيات الأنا الثلاثة

الأبوة	الرشد	الطفولة
يضع محددات – يقدم نصائح – يحافظ على العادات يصدر أحكام – ينتقد – يتعاطف – يوجه – يحمى يستخدم عبارات مثل : يجب عليك – هذا ردىء – لن تفعل	يجمع المعلومات يفحص المعلومات يتخذ قرارات مناسبة	يحب اللعب والنكتة – يشتكى . مؤدب – هادئ – مبدع نشيط وفعال – متمرد وثائر

كما يوضح الشكل (٤ - ١٣) صفات وخصائص حالات الأنا الثلاث وأجزاءها المختلفة .

شكل (٤ - ١٣) صفات وخصائص حالات الأنا الثلاث المجزأة

حالة الأنا	العبارات	السلوك	الاتجاهات والميول
الأب الناقد	فخر - شائن - يفترض دائماً	مقطب الجبين - يشير بأصابعه	يصدر أحكاماً
الأب العاطفى	عمل جيد - رجل صغير	أيد مفتوحة - هدهدة على الظهر	يتحمل الاضطهاد
الراشد	كيف ؟ متى ؟ أين ؟ ماذا ؟	مرتاح - يقظ ومنتبه	يدرك - عقل مفتوح
الطفل المتكيف	من فضلك هل بإمكانى ؟ - لا أستطيع - شكراً	إيماء بالرأس - صوت هادئ	شكوى - واضح ومحدد
الطفل الحر	أنا أريد	ضحك مستمر	استطلاع - حب اللعب والمرح

المصدر : ناصر العديلى ، تحليل التعامل الإنسانى فى منظمات العمل ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٥ ، ١٤٠٥هـ ، ص ٧٢.

أنواع التعامل الإنسانى :

أى تعامل له دوافع واضحة أو خفية ، وعليه يتنوع هذا التعامل حسب الدوافع نفسها . وقد قسم بيرن أنواع التعامل إلى ثلاثة أقسام هى :

١ - **التعامل التكاملى (شكل ٤ - ١٤)** : ويكون هذا النوع من التعامل بوجود رسالة من حالة أنا ، ويأتى الرد من أنا أخرى متوقعة .

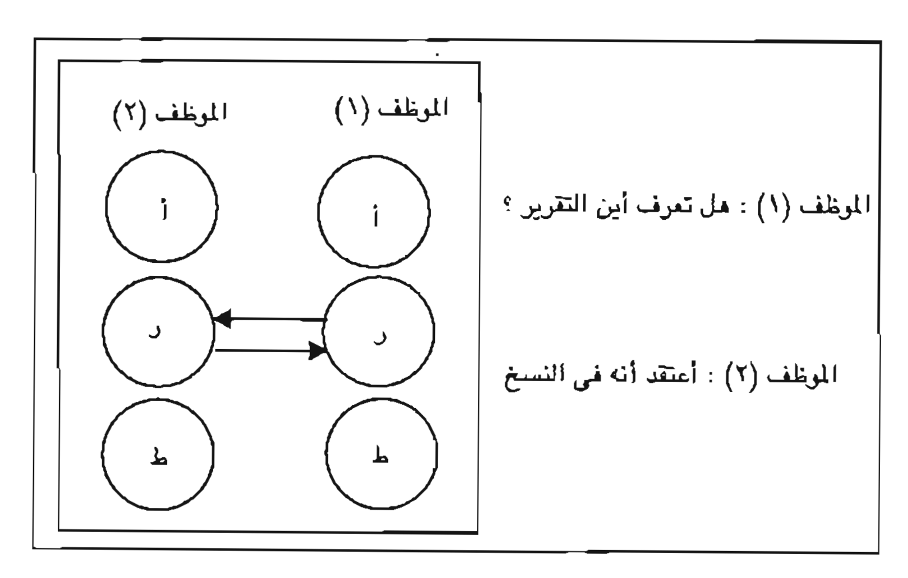
مثال :

من حالة رشد (المرسل) : هل تعرف أين تقرير الإنجازات ؟

من حالة رشد (المستقبل) : يبدو لى أنه عند النسخ .

وقد تكون الرسالة من أبوة ويأتى الرد من طفولة أو من طفولة إلى طفولة وهكذا . ويفيد جيمس وجونقوارد بأن هذا التعامل مرغوب فيه وطبيعى وصحى فى العلاقات الإنسانية (ص ٧٦) .

شكل (٤ - ١٤)
التعامل التكاملى (المتكامل)



٢ – **التعامل المتقاطع (شكل ٤ – ١٥)** : يحدث هذا النوع من التعامل عندما يفشل كل فرد في إيصال ماالديه للآخر ؛ أو عندما يوصل ما لديه و تكون الاستجابة غير متوقعة .

مثال :

موظف (١) : هل تدرى أين تقرير الإنجازات ؟

موظف (٢) بانتقاد : إنه فى المكان الذى تركته فيه ، آلا تذكر ؟

وهنا جاء السؤال من حالة رشد قاصدًا حالة رشد ، ولكن جاء الرد مباشرة من الأبوة قاصدًا الطفولة . ويؤكد جيمس وجونقوارد أن هذا النوع من التعامل هو مصدر الألم بين الأفراد . ويحدث فى هذا التعامل عادة الانسحاب وتغيير مجرى الحديث .

شكل (٤ – ١٥) التعامل المتقاطع

٣ – **التعامل الخفى (شكل ٤ – ١٦)** : وهو أعقد أنواع التعامل لتداخل النوعين السابقين فيه ، وهو مثل النوعين السابقين ، ولكنه يختلف عنهما فى أنه يحوى رسالة خفية تنطلق من جانب من جوانب شخصية المرسل إلى جانب آخر فى شخصية المستقبل ، كما فى الحوار التالى :

الموظف للمدير : هذا هو التقرير ، لقد أنجزت الكثير خلال الدوام وبقى الكثير (رسالة واضحة) .

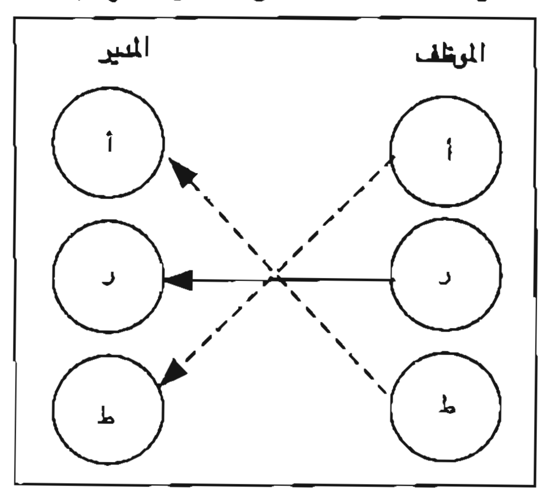
(الرسالة الخفية : إننى بحاجة لخارج دوام) .

المدير　　شكرًا على ذلك (استقبال واضح) .

(الاستقبال الخفى : حقًا إنك تستحق ذلك)

ويحدث هذا فى الحياة اليومية بين الأفراد عموما ، وبين أفراد العائلة الواحدة ، وبين الزوج والزوجة .

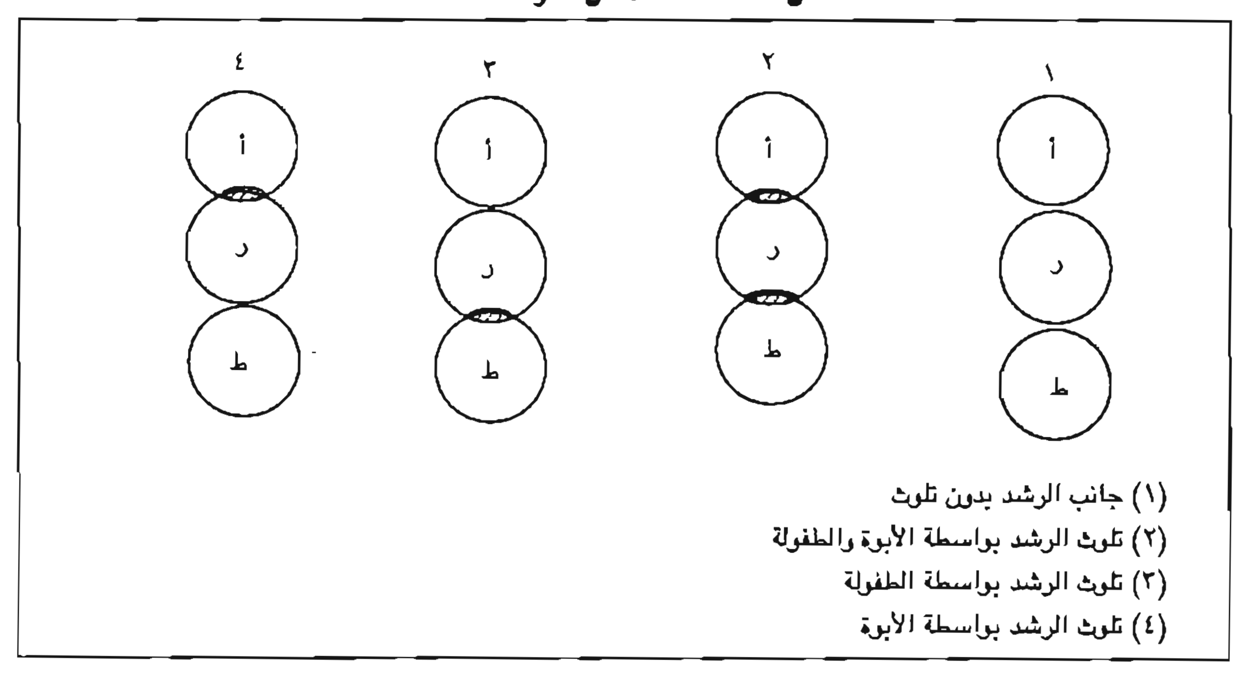
شكل (٤ - ١٦) التعامل الخفى (المركب)



تلوث حالات الأنا :

من أهم المشكلات التى تتعرض لها جوانب الشخصية عند الإنسان تأثير جانب من جوانبها فى الجانب الآخر ، مثل تدخل جانب الأبوة أو الطفولة الكامنين فى الجانب الراشد فيغير سلوكه ، ويسمى هذا بالتلوث أو الفساد . ويوضح الشكل (٤ - ١٧) حالات سلوك تلوث الذات ، كما يوضح الشكل (٤ - ١٨) رسم كرتون يعبر عن ازدواجية التعامل مع الطفل .

شكل (٤ - ١٧) نماذج تلوث الذات



المصدر : جمع المؤلف هذه النماذج من عدة مصادر ، وهى تظهر عادة مختلفة بين مصدر ومصدر

شكل (٤ - ١٨) تحليل التعامل الإنسانى مع شخصية الطفل (ازدواجية التعامل مع الطفل)

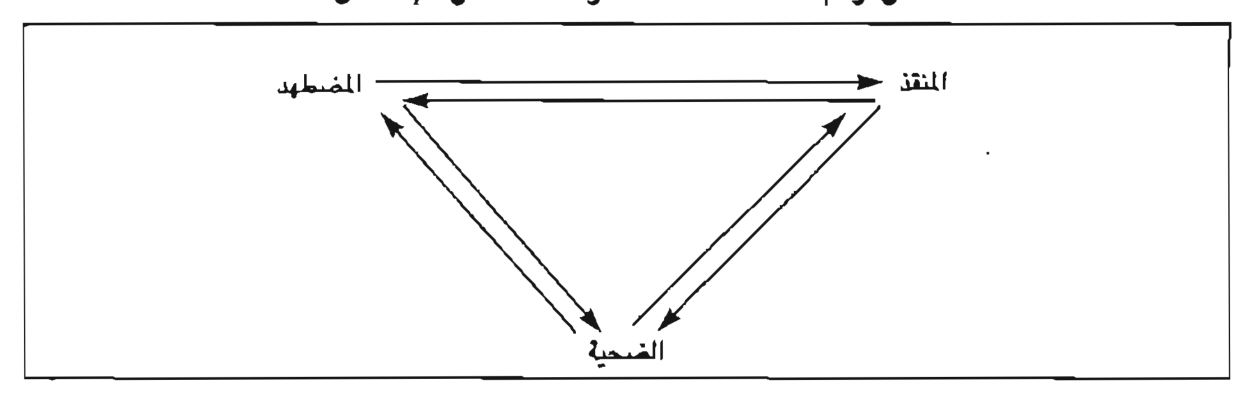


المصدر : صحيفة الرياض ، العدد ٥٧٧٥ ، الأحد ١٤ رجب ١٤٠٤هـ الصفحة الأخيرة

الألعاب التى يمارسها الأفراد :

التعامل الخفى بين الأفراد هو مصدر الألعاب النفسية التى يمارسونها فى حياتهم ، ويعرفها بيرن بأنها مجموعة متكررة من التعامل الظاهرى مع دوافع خفية غير واضحة . ولهذا التعامل نتائج قد تكون سلبية بين الذين يقومون بالأدوار ، ولهذه الأدوار مثلث يعرف بمثلث الدراما ، وهو يمثل المضطهد والمنقذ والضحية (شكل ٤ - ١٩) .


شكل رقم (٤ - ١٩) مثلث دراما التعامل الإنسانى



المصدر : ناصر العديلى ، تحليل التعامل الإنسانى فى منظمات العمل ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٥ ، ١٤٠٥هـ ، ص ٧٩ .

أنواع الألعاب النفسية :

أولاً – الألعاب الخاصة بالمضطهد :

تتمثل هذه الألعاب بما يلى :

١ – ممارسة تثبيط عزيمة الآخرين أو إشعال الفتن بينهم أو التهرب من مسئولية الأخطاء .

٢ – اللوام متصيد أخطاء الأفراد أو الذى يلوم الآخرين على تعاستهم أو مصحح الأخطاء .

٣ – الفرد الذى يضع بألفاظه وعباراته الآخرين فى الزاوية .

ثانيًا – الألعاب الخاصة بالمنقذ :

وتتمثل هذه الألعاب بمن يقدم المساعدة للآخرين بدون أن يطلب منه ذلك ، أو بالذى يتصور أنه لا غنى عنه مطلقًا .

ثالثًا – الألعاب الخاصة بالضحية :

وتتمثل هذه الألعاب بـ : المستسلم العاجز الذى يشعر بالخسارة – الذى يتظاهر بالغباء – الذى يتسرع فى كثير من الأمور – الذى يتكل على أشخاص آخرين .

التعزيزات «التدعيمات» :

يحتاج أى إنسان منذ ولادته إلى الدعم من قبل الآخرين ، ولهذا الدعم دور كبير فى حياته عند الكبر . ويرى بيرن أن الإنسان يتعطش للدعم . ويقول جيمس وجوانقورد بأن الدعم يمكن أن يكون شيئًا ملموسًا ومحسوسًا أو رمزيا ، مثل : النظرة ... والحركة .

ولا شك فى أن الدعم يساهم فى نمو الإنسان وشعوره بقيمته ، وهذا يساهم فى رضاه عن نفسه وعن الآخرين ، وهذا الدعم ينقسم إلى قسمين :

(١) إيجابى : مثل المدح والثناء والاحترام والتقدير والابتسامة الصادقة .

(٢) سـلبى : مثل التجاهل .. والنقد .

وهذان النوعان مهمان للإنسان ، غير أن الدعم الإيجابى أكثر جدوى بالتأكيد ، والدعم السلبى أفضل أحيانا من لا شىء ، حيث قد يمثل اعترافًا بالإنسان ، ويقول باركز وكيرفليبس إن بعض الأفراد يتعمدون الأخطاء أحيانا بغية الحصول على دعم ، حتى ولو كان هذا الدعم سلبيا . والدعم فى العمل الإدارى يتمثل فى الحوافز المادية والمعنوية أو فى العقاب مثل التأنيب والجزاء .

الطوابع النفسية :

إن هذه الطوابع بمفهومها ترتبط بالدعم ، والدعم الإيجابى يسمى (طوابع نفسية ذهبية) ، أما الدعم السلبى فيسمى (طوابع نفسية رمادية أو بنية) . وهذه الطوابع السلبية والإيجابية تسمى فى تحليل التعامل الإنسانى بالمبادلة ، نسبة إلى المبادلة التى تتم بين هواة جمع الطوابع ، وتشبه ممارسة الإنسان لتعامله مع الآخرين عندما يجمع مشاعره فى نفسه ويصرفها عند اللزوم ، فالطوابع الذهبية (الإيجابية) هى مشاعر طيبة تصرف على شكل جوائز مادية وهبات معنوية . أما الطوابع الرمادية أو البنية (السلبية) فهى مشاعر انتقامية ، مثل تبادل الإهانات والنقد . وعملية جمع الطوابع تمارس لدعم الجانب الطفولى فى أعماقنا ، للشعور بالارتياح والتنفيس[٣٥] (ص ٨٣) .

أوضاع الحياة :

يبحث الإنسان دائمًا عن قيمته ، وكأنها شيء مفقود ، من خلال علاقته بالآخرين . وبهذا البحث والتعامل يحدد وضعه في الحياة إذا كان على ما يرام أو على غير ما يرام . ويؤكد هاريس أن الطفل منذ المراحل الأولى من حياته يصل إلى أنه على غير ما يرام ، وأن الآخرين على ما يرام ، وذلك من خلال والديه . ومن هذا المنطلق يكتشف حياته ومعناها والعالم من حوله ، وهذا الاكتشاف يعتبر أهم قرار في حياته[٣٦] (ص ٨٤) . ومن الوضعين المذكورين أمكن لهاريس أن يستنبط وضعين آخرين ليكون هناك أربعة أوضاع تحدد شخصية الفرد في تعامله مع الآخرين ، وهذه الأوضاع الأربعة هي :

١ – **أنا على غير ما يرام – أنت على ما يرام** : يمكن لمس هذا الوضع بصورة واضحة في الطفولة المبكرة ، حيث يأتي الدعم الإيجابي (على ما يرام) من حنان الأبوين ، أما الدعم السلبي (على غير ما يرام) فيأتي من المواقف السلبية التي يمر بها الطفل . وهنا يشعر الطفل بنقصه واختلافه عن الآخرين . ويتجسد هذا الوضع عند الطفل بإحداثه لمشكلة حيث يشعر هو بالذنب ، وغيره لا يشعر بذلك . ويتجسد أيضًا هذا الوضع عند الفرد من خلال لومه لنفسه وقلة حيلته وشعوره بالضعف ، وهو أمر يقود للهرب والانسحاب ، وقد يقود إلى أوضاع سيئة .

٢ – **أنا على غير ما يرام – أنت على غير ما يرام** : يحدث هذا الوضع للأفراد الذين لم يحصلوا على دعم إيجابي كبير في صغرهم ، بحيث تكون الأم غير مدعمة في بداية العام الثاني للطفل . ويتكون هذا الوضع (على غير ما يرام) ويتوقف بناء جانب الرشد ، فينعكس هذا الوضع في الكبر بممارسة العدوانية والاكتئاب ، وهذا الوضع يفقد الإنسان طعم الحياة .

٣ – **أنا على مايرام – أنت على غيرما يرام** : يتكون هذا الوضع في السنة الثانية أو في بداية السنة الثالثة ، عندما يكون الطفل في وضع يحصل فيه على الدعم الإيجابي ، وفجأة يحدث له موقف سلبي رئيسي (دعم سلبي) ، فيؤثر في حياته ، فيتحول الفرد إلى تثبيط عزائم الآخرين وجعلهم ضحايا له بواسطة اللوم الدائم لهم .

٤ – **أنا على ما يرام – أنت على ما يرام** : يختلف هذا الوضع عن الأوضاع الثلاثة السابقة ، حيث تعتمد تلك الأوضاع على الطفولة ، أما هذا الوضع فيعتمد على جانب الرشد ، حيث يحلل الفرد في هذا الوضع ويفحص البيانات والمعلومات عن الآخرين ، وكذلك الأفكار والعقيدة والتقاليد . وهذا الوضع هو الوضع الصحي والمثالي في الحياة ، لأن الفرد يستمتع من خلاله بالحياة ، ويحل مشكلاته ويتكيف مع الآخرين .

تطبيقات تحليل التعامل في الإدارة والسلوك الإداري :

لم يكتف الدارسون لهذه النظرية (نظرية التحليل التعاملي لبيرن) بتطبيقها في مجال الإدارة ، بل قارنوها ببعض النظريات السلوكية ، ووصلوا إلى نتائج جيدة في فهمها والاستفادة منها في مجال العمل الإداري .

أولا – نظرية X - Y لمكريجور :

اتضح أن فروض نظرية (X) ، خصوصًا الفرض القائل بـ (العقاب وسيلة لدفع الإنسان إلى العمل) ، تدل على إصدار الحكم وعلى حالة الأبوة الناقدة في نظرية تحليل التعامل ، وتمثل فروض نظرية (X) جانب الرشد عند بيرن .

ثانيًا – في مجال الدوافع إلى العمل (نظرية هرزبرغ : الدافع والعامل الصحي) :

يرى نوفي أن الدعم الإيجابي خير العوامل ، وهو مواجه لجانب الطفولة في شخصية الإنسان ، أما العوامل الصحية فتقابل جانب الأبوة في شخصية الإنسان .

ثالثًا - فى مجال التدريب :

التدريب أفضل وسائل تنمية أداء الأفراد ، وعليه فمن الأفضل استغلال نظرية تحليل التعامل الإنسانى كعامل مساعد على التدريب ، واستخدامها فى تحسين العلاقات وشحذ الهمم وتهذيب السلوك غير المرغوب فيه وإرشاد العاملين إلى تأكيد ذاتهم ، مع التأكيد على الأهداف التالية :

١ - تحسين مهارات الاتصال بين العاملين .

٢ - تحسين مهارات الجماعة العاملة .

٣ - تنمية الوعى الشخصى لحل الصعوبات الشخصية مع الآخرين .

شكل السلوك :

وفقًا للبحوث والملاحظات والمعلومات التى تم جمعها حول تحليل التعامل الإنسانى ، تم التوصل إلى ست حالات أساسية لشكل السلوك ، وهى :

١ - **أبوة منخفضة - رشد عال - طفولة عالية** : تعتبر هذه الحالة أكثر ترابط إنتاجى ، عندما يكون سحر الطفولة على ما يرام ، حيث تكون المبادرة والإبداع من أبرز صفاتها ، ويكون سلوك الأب العقابى فى حده الأدنى ، ولذلك تنطلق العقلانية والرشد .

٢ - **أبوة عالية - رشد عال - طفولة منخفضة** : فى هذه الحالة ارتباط سهل بين الأبوة والرشد . والمدير فى هذه الحالة غالبا ما يكون منجزا ، ويتميز بعقلانيته (رشده) ، ويحكم بواسطة متطلبات أبوته ، ويعتبر التعليم والتجارب والخبرات جوهرية فى تحقيق نجاحه . السؤال هو : هل بإمكانه التفريق والتمييز بين الرأى والحقائق ؟

٣ - **أبوة منخفضة - رشد عال - طفولة منخفضة** : يشاهد هذا النوع بشكل غير متكرر . الفرد من هذا النوع موضوعى ، وموجه للحقائق . سلوكه مكرر وممل وعلاقاته مجدبة وغير ذات مشاعر . يواجه صعوبة فى تعامله مع الآخرين .

٤ - **أبوة عالية - رشد منخفض - طفولة عالية** : الفرد من هذا النوع يصعب العمل معه . ومن سماته أنه يعمل بجد ، أخلاقى وذو معنويات ، يصدر أحكامًا ، ويظهر سلطة لدقيقة واحدة ، وفى الدقيقة التالية يود أن يكون محبوبًا معتنى به ، يصعب العمل مع هذا الشخص بسبب هذا السلوك من الحب والكره .

٥ - **أبوة منخفضة - رشد منخفض - طفولة عالية** : سيطرة الطفولة فى هذا الشخص عادة ما تكون مرغوبة فى بعض الأحيان وهذا النوع ينجح فى العمل فى مجال البيع (مأمور مبيعات) أو العلاقات العامة فى المنظمات لوجود سحر الشخصية ومبادرتها لديه . ويكون عادة مديرًا غير جيد ، لأن القرار قد تؤثر فيه الطفولة الكامنة والخيال .

٦ - **أبوة عالية - رشد منخفض - طفولة منخفضة** : السؤال لدى هذا النوع هو : من هم أصدقائى ؟ لسوء الحظ أن هذا الشكل (النمط) يوجد عادة فى المنظمات الصناعية والعامة . والمدير من هذا النوع يعامل العاملين معه كالأطفال ، ويعتقد أن الأفراد يعملون فقط لكسب المال الكافى وللاستفادة . ولا يناسب هذا النوع من المديرين العمل فى المنظمات المتطورة التى تواجه مشكلات مستمرة ومتداخلة .

البيئة المحلية وتحليل التعامل :

يرى العديلى [٣٧] (٥١٤٠٥هـ) أنه « لاعتماد هذه النظرية على الحقائق فإنها أقرب إلى واقع الحياة من النظريات السلوكية الأخرى ... وانطلاقًا من أن هذه النظرية قد تم تطبيقها فى بيئة غربية تختلف بدرجة كبيرة عن بيئتنا العربية ، من حيث التربية والتعليم وشئون العمل ، ومن أن البيئة الغربية متفتحة كثيرًا مقارنة بالمحاذير فى البيئة العربية الناتجة من سلطة الأسرة والمدرسة والمجتمع فى تحديد السلوك ، فإن أهمية هذه النظرية تبرز خصوصا فيما يتعلق بحالات الأنا الثلاث ، حيث إن جانب الأبوة ظاهر لدينا بإيجابياته وسلبياته . وهذا ينسحب أيضًا على الظواهر السلوكية الأخرى ، مثل : الألعاب النفسية وتبادل الطوابع وإرضاع الحياة » (ص ٩٢) .

تكامل الشخصية :

يقصد بتكامل الشخصية انتظام سماتها المختلفة في وحدة وائتلافها في صيغة وخضوع السمات لهذه الصيغة . والشخصية المتكاملة هي الشخصية السوية الموحدة المتزنة . أما الشخصية غير المكتملة فهي المفككة إلى درجات تقبل التصدع والانحلال . ونلخص أهم هذه العناصر – كما أوردها صلاح عون الله[٣٨] (١٣٩٨هـ ، ص ص ٢١ – ٢٢) - فيما يلي :

شروط تكامل الشخصية :

١ – ائتلاف سماتها بعضها مع بعض ، فإن شذت السمات صعب إيجاد التكامل . ومن أمثلة الشذوذ : الخوف الشديد من أشياء تافهة ، والإفراط في الاعتماد على الغير ، والشطط في مراعاة الدقة والنظام ، والنفور من الاشتراك مع الجماعة وعدم الاكتراث برأي الغير ، والقلق المتصل ، والعقد النفسية ، والانحطاط الشديد في الذكاء ... إلخ .

٢ – خلو الشخصية من الصراعات النفسية الشعورية واللاشعورية .

٣ – تناسق الدوافع المختلفة بحيث يرجع بعضها إلى بعض ، ويأتمر بعضها بأمر بعض ، على نحو يجنبها التصارع والتعارض ، ويكفل لها وحدة السلوك واستقراره .

علامات تكامل الشخصية :

١ – انسجام الفرد مع غيره من الأفراد ، وقدرته على أن يعقد معهم صلات اجتماعية مرضية ، وقدرته على أن يعيش مع الآخرين ، دون أن يزعجه ما قد يوجهونه إليه من نقد ، ودون أن يشعر بحاجة إلى التسلط والتحدي ، أو برغبة ملحة في الاستماع إلى مدحهم له أو في استدرار عطفهم عليه .

٢ – وحدة السلوك وثباته واستقراره ، أي خلوه من التناقض .

٣ – غلبة الأهداف البعيدة على الأهداف القريبة ، فكامل الشخصية من استطاع أن يرجئ ويتنازل عن الإرضاء العاجل لحاجاته ومطالبه ، طمعاً في بلوغ أهداف أبعد وأهم .

أما غير المتكامل فمتقلب في سلوكه ، غير ثابت في عمله ومعاملاته ، متقلب المزاج متردد حيران ، يعجز عن إتمام عمل بدأه ، وهو سيئ التوافق مع نفسه ومع الناس ، لأنه يعجز عن أن يوائم بين دوافعه وخبراته الماضية وبين الظروف الحاضرة وما يتطلبه المستقبل .

أبعاد الشخصية في العمل الوظيفي :

يتأثر السلوك الإنساني – كما مر بنا – في المواقف التي يمر بها ، وهذا التأثر يتفاعل مع مكونات الإنسان الفيزيولوجية والنفسية ؛ أي يتفاعل مع شخصيته . وبما أن هذه الشخصية الإنسانية للإنسان الموظف تتفاعل مع المواقف في أثناء العمل الوظيفي ، لذلك تعددت دراسات شخصية الإنسان في ميدان العمل ، لمعرفة أبعاد شخصية الموظف أو العامل في نشاطه الوظيفي الذي يمارسه ، سواء كان هذا النشاط في ميدان العمل الإداري بالقطاع العام (كمؤسسات الحكومة) ، أو في القطاع الخاص (الشركات ... المصانع) ، أو في الميادين العسكرية والحربية ... وغيرها .

نموذج التكيف الوظيفى :

قام سيزلاجى [٣٩] وولاس Szilagyi and Wallace (١٩٨٠م) بشرح نموذج (التكيف الوظيفى) الذى أعده ديفيد ويز وزملاؤه عام ١٩٦٦م . ويهتم هذا النموذج بدراسة سلوك الموظفين العاملين لمعرفة مدى تكيفهم مع أعمالهم الوظيفية التى يمارسونها . وقد توصل الباحثون إلى نموذج يوضح أن سلوك الموظف أو العامل فى العمل ، مثل : الأداء وطى القيد والرضاء الوظيفى عن العمل ، يعتمد على درجة التوافق والتطابق بين شخصية العامل (أى صفات الموظفين أو العاملين) وبيئة العمل (أى صفات العمل والوظيفة والمنظمات) (ص ٥٩) .

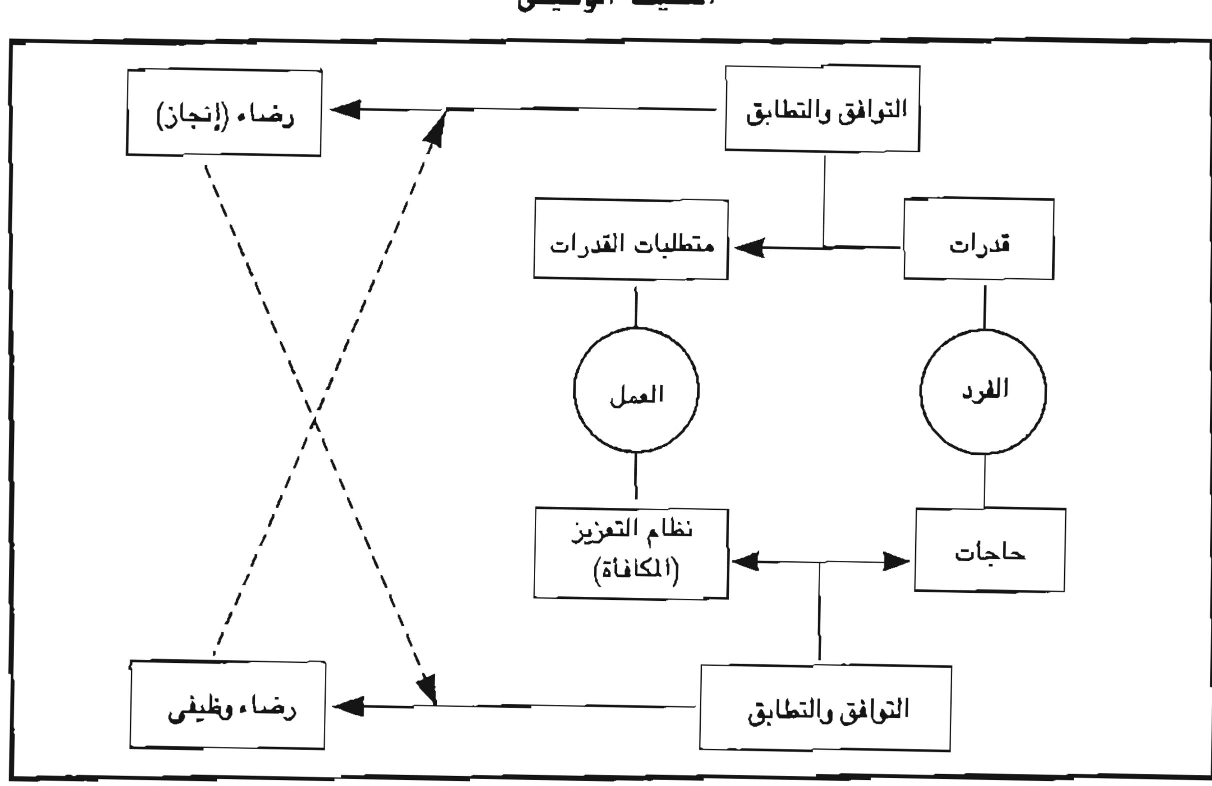
ففى الشكل (٤ - ٢٠) يتضح أن المستوى العالى من التوافق بين شخصية الموظفين ومطالب العمل سوف يقود إلى تقييم محبب بالنسبة لإدارة الأداء الوظيفى .

وقد ساعد هذا النموذج الباحثين على التوصل إلى هيكل بنائى للشخصية ، يحتوى على مجموعتين رئيسيتين من أبعاد القدرات وأبعاد الحاجات ، وهما [٤٠] :

١ - تسع مهمات أساسية ذات علاقة بالقدرات والمهارات

٢ - عشرون عملاً أساسيا ذا علاقة بالحاجات .

شكل (٤ - ٢٠)
التكيف الوظيفى



المصدر : A. Szilagyi et al., Organizational Behavior and Performance. Goodyear Corp. inc . Santa Morica, CA ., 1980, p. 60 .

ويبين الشكل (٤ - ٢١) الهيكل البنائى للشخصية فى العمل الوظيفى . وهذه القدرات التسعة قد تكون ذات أهمية بالنسبة للموظف وقد لا تكون ، وهذه الأهمية أو عدمها تحددها طبيعة الممارس . كما أن العشرين حاجة المستقلة ذات العلاقة بشعور الموظف قد تكون هى الأخرى ذات أهمية أو غير ذات أهمية ، وأهميتها أو عدم أهميتها تعتمد على الفرد (الموظف) نفسه ، كما أنها تختلف من فرد لآخر (ص ص ٥٩ - ٦٠) .

ووفقًا لنموذج أو نظرية التكيف الوظيفى ، يمكن التعرف على شخصية الموظف من خلال قياس العلاقة بين هذه القدرات التسعة والحاجات العشرين .

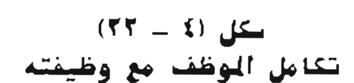
شكل (٤ - ٢١)
الهيكل البنائى للشخصية حسب نظرية (تكيف العمل)

	أبعاد القدرات		أبعاد الحاجات
١	القدرات الكتابية	١	استخدام المواهب والقدرات
٢	القدرات الحسابية الإحصائية	٢	الإنجاز
٣	القدرات المكانية	٣	النشاطات
٤	القدرات اللفظية	٤	التقدم والترقى
٥	القدرات التمييزية	٥	السلطة / الصلاحيات
٦	القدرات الرياضية (حساب + جبر)	٦	أنظمة وإجراءات المنظمة وتطبيقاتها
٧	القدرات الإدراكية	٧	المكافأة
٨	القدرات الحسية	٨	العاملون
٩	المعلومات الأداتية	٩	الإبداع والابتكار
		١٠	الاستقلال
		١١	القيم الروحية
		١٢	الاعتراف
		١٣	المسئوليات
		١٤	الأمن والضمان
		١٥	الخدمات الاجتماعية
		١٦	الحالة الاجتماعية
		١٧	الإشراف - العلاقات الإنسانية
		١٨	الإشراف - الأسلوب
		١٩	منوعات
		٢٠	ظروف العمل

ويؤكد سيزلاجى وزملاؤه أن نموذج التكيف الوظيفى يؤكد على أن فهم الإنجاز والرضاء الوظيفى للمنظمة يتم بواسطة التوافق والتناغم بين شخصيات الموظفين وبيئة العمل ، كما أن الاهتمام بجزء من هذه الأبعاد الشخصية أو البنية العملية لا يعطى نتيجة شافية ومرضية لشرح هذه العلاقة [٤١] (ص ٦١) .

ويجب على الإدارة أن تهتم بأبعاد شخصية الموظف الشاملة ، وذلك لأن هذه الأبعاد لها دور كبير فى تحديد استجابة هذا الموظف للمنظمة التى ينتمى إليها ، سواء كانت هذه الاستجابة إيجابية أو سلبية . ويقصد بأبعاد الشخصية : الصفات الشخصية كالحاجات الإنسانية ، الدوافع ، القدرات (كالذكاء والمواهب والاستعدادات الأخرى) ، والقيم والمواقف والاتجاهات التى يعتنقها الفرد ويؤمن بها ، وكذلك الفروق الفردية بين الموظفين كأفراد .

ويوضح الشكل (٤ - ٢٢) أهمية تكامل الموظف مع وظيفته .


شكل (٤ - ٢٢)
تكامل الموظف مع وظيفته



المصدر : مجلة الإدارة والتنمية ، معهد التنمية الإدارية ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ٢ يونيو ١٩٩١

الهوامش :

(١) محمد عثمان نجاتي ، **القرآن وعلم النفس** ، دار الشروق ، بيروت ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م ، ص ص ٧١ ، ٧٢ .

(٢) البهي الخولي ، **آدم عليه السلام : فلسفة تقويم الإنسان وخلافته** ، ط ٢ ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، ١٩٧٤م ، ص ٢٠٩

(٣) محمد عثمان نجاتي ، مصدر سابق ، ١٤٠٥هـ ، ص ٢٠٩

(٤) المصدر نفسه ، ص ص ٢٠٩ - ٢١٠ .

(٥) سيد عبدالحميد مرسي ، **النفس البشرية** ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، ١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م ، ص ص ٤٠ - ٤١ .

(٦) سيد عبدالحميد مرسي ، مرجع سابق ، ١٤٠٢هـ ، ص ٤١ .

(٧) سيد عبدالحميد مرسي ، مرجع سابق ، ١٤٠٢هـ ، ص ٤٢ .

(٨) سيد عبدالحميد مرسي ، مرجع سابق ، ١٤٠٢هـ ، ص ٤٤ .

(٩) محمد عثمان نجاتي ، مصدر سابق ، ١٤٠٢هـ ، ص ص ٢١٥ - ٢١٦

(١٠) سيد عبدالحميد مرسي ، مرجع سابق ، ١٤٠٢هـ ، ص ٤٥ .

(11) Allport, G.W., **Personality : A Psychological Interpretation**, New York; Henry Holt, 1924, p. 48.

(١٢) أحمد عبدالخالق ، **الأبعاد الأساسية للشخصية** ، ١٩٧٩م ، ص ١٢ .

(١٣) أحمد عبدالخالق ، مصدر سابق ، ص ١٣ .

(١٤) مختار حمزة ، **مبادئ علم النفس** ، دار المجمع العلمي ، جدة ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م ، ص ٢٨٨

(١٥) أحمد عبدالخالق ، مصدر سابق ، ١٩٧٩م ، ص ١٤ .

(١٦) فرج عبدالقادر طه ، **الشخصية ومبادئ علم النفس** ، القاهرة ، مكتبة الخانجي ، ١٩٧٩م ، ص ١٢ .

(١٧) مختار حمزة ، مصدر سابق ، ١٩٨٠ ، ص ص ٢٩٠-٢٩٢ .

(18) Gibson, et al., **Organization**, 1982, p. 57.

(19) Hall, **A Primer of Freudian Psychology**, New American Library, New York, 1954. p. 47.

(٢٠) انظر **الحلقة التطبيقية التي قدمها شميدت حول مهارات الاتصال** . البرامج العليا ، معهد الإدارة العامة ، عام ١٤٠٧هـ ، ص ص ١-٤ .

(٢١) إسحاق رمزي ، **علم النفس الفردي** ، دار المعارف ، ١٩٤٦م ، ص ص ١٠٢ - ١٠٧ .

(22) Byrne, D., **An Introduction to Personality**, 2nd ed., Prentice Hall inc., England, 1974, pp. 48 - 50 .

(٢٣) **محاضرات ألقاها البروفسور شميدت (Schmidt) في معهد الإدارة العامة** ، حلقة أعدت لوكلاء الوزارات عن مهارات الاتصال ، عام ١٤٠٧هـ ، ص ص ٤-١٠ .

(٢٤) أحمد عبدالخالق ، مصدر سابق ، ١٩٧٩م ، ص ٤٢ .

(٢٥) المصدر نفسه ، ص ١٣٥ .

(٢٦) المصدر نفسه ، ص ١٣٨ .

(٢٧) ناصر محمد العديلي ، تحليل التعامل الإنساني في منظمات العمل ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد ٤٥ ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٥هـ ، ص ٦١.

(٢٨) المصدر نفسه ، ص ٦٢ .

(٢٩) المصدر نفسه ، ص ٦٢ .

(٣٠) المصدر نفسه ، ص ٦٢ .

(٣١) المصدر نفسه ، ص ٦٣ .

(٣٢) المصدر نفسه ، ص ٦٨ .

(٣٣) المصدر نفسه ، ص ٦٤ .

(٣٤) المصدر نفسه ، ص ٩٥ .

(٣٥) المصدر نفسه ، ص ٨٣ .

(٣٦) المصدر نفسه ، ص٨٤ .

(٣٧) المصدر نفسه ، ص ٩٢ .

(٣٨) صلاح عون الله ، مذكرات في مادة الشخصية والتكيف ، معهد الإدارة العامة ، ١٣٩٨هـ ، ص ص ٢١ - ٢٢ .

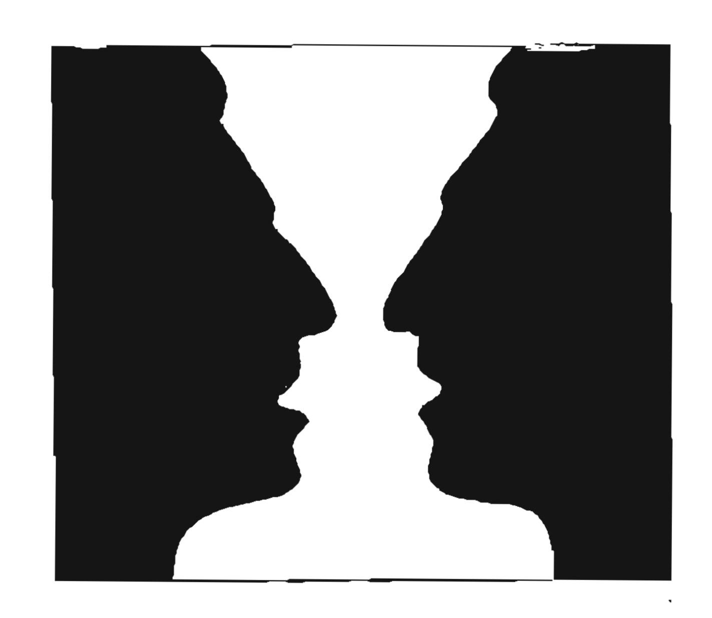
(39) Szilagyi & Wallace. Organizational Behavior and Performance, 1980, p. 59 .

(40) Ibid., pp. 59 - 60.

(41) Ibid., p. 61.

الفصل الخامس

الإدراك



الإدراك الحسى فى الإسلام :

نود أن نؤكد - كما أشرنا من قبل - أن الدين الإسلامى الحنيف سبق العديد من المدارس والنظريات الحديثة فى الكشف عن الإدراك الحسى والسلوك الإنسانى . ونود أن نوضح دور الإسلام فى الإدراك الحسى بصفته أحد ركائز السلوك الإنسانى .

الإدراك الحسى فى القرآن :

يقول نجاتى [1] (١٤٠٥هـ) « لقد أرادت مشيئة الله سبحانه وتعالى أن يزود الإنسان والحيوان بكل الإمكانات والوظائف الضرورية للحياة والبقاء ، فزودهما - بالإضافة إلى الدوافع والانفعالات - بأجهزة يدركان بها العالم الخارجى وما يدور حولهما من أحداث ، كما يدركان بها عالمهما الداخلى وما يحدث فيه من تغيرات » (ص ١١٥) .

والإدراك الحسى - كما يرى نجاتى - وظيفة مهمة فى الحياة ، به يدرك الكائن الحى ما يؤذيه فيتجنبه ، وما يفيده فيسعى إليه .

ويؤكد نجاتى[2] (١٤٠٥هـ) أن « إدراكنا للعالم الخارجى يتم بالحواس الظاهرة ، وهى السمع والبصر والشم والذوق والحواس الجلدية . كما يتم - عن طريق الإحساس الداخلى - إدراكنا لما يحدث فى بدننا من اختلال فى الاتزان العضوى والكيميائى كالجوع والعطش ، مما يجعلنا نقوم بالسلوك الملائم سواء لظروف العالم الخارجى ، أو لسد النقص فى أنسجة البدن وإعادته إلى حالته السابقة من الاتزان العضوى والكيميائى » (ص ١١٥) .

الحواس فى القرآن :

جاء ذكر الحواس فى القرآن الكريم فى أكثر من موضع ، يقول الله سبحانه وتعالى : « والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئًا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة .. » (النحل : ٧٨) . وقال تعالى : « ... إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا» (الإسراء : ٣٦) .

يقول الشيخ محمد متولى الشعراوى[3] (١٣٩٩هـ) « إن الإنسان يتصل بالعالم الخارجى بواسطة الفطرة ، نحس بها ولكننا لا نفهمها ، فنحن حين نحب ونكره .. مهما حاولنا تفسير ذلك الإحساس لا نستطيع أن نصل إلى حقيقته .. وعندما نولد تبدأ الفطرة عملها .. قبل الحواس .. » (ص ٥) .

ويوضح الشعراوى [4] صلة الإنسان بالعالم الخارجى عن طريق الحواس بقوله « إن الانسان فى صلته بالعالم الخارجى يتمتع بما نسميه الحاسة .. أو الحواس .. فأنت ككائن بشرى حين تتصل بالعالم الذى يحيط بك .. فإنك كائن بشرى حينما تتصل به عن طريق حواس حددت بخمس هى : أن يسمع الإنسان ويرى ويشم ويلمس ويتذوق .. هذه الحواس تفهم بواسطتها العالم الخارجى ، وتميز بواسطتها هذا العالم ، بل نعطيه صفاته التى نطلقها عليه .. فصفات الألوان مثلا نميزها بحاسة البصر .. ونوع الطعام مثلا نعطيه لفظ الحلو ولفظ المر ولفظ الجيد ولفظ الردىء بحاسة الذوق إلى آخر الكلام ، إذن فنحن نتصل بالعالم الموجود خارجنا عن طريق هذه الحواس .. » (ص ٥) .

وقد أشار نجاتى (١٤٠٥هـ) إلى أن القرآن اكتفى بذكر السمع والبصر كأداتين من أدوات الإحساس ، وذلك أولا لأهميتهما القصوى فى عملية الإدراك الحسى ، وثانيًا لأن ذكرهما يكفى للدلالة على أهمية جميع الحواس فى عملية الإدراك الحسى (ص ١١٧) .

ويوضح نجاتى أن ذكر السمع فى القرآن يأتى قبل الإبصار فى كثير من الآيات ، وذلك فيما يبدو لعدة اعتبارات ، فأولا أن السمع أهم من البصر فى عملية الإدراك الحسى والتعلم وتحصيل العلوم . فمن الممكن للإنسان إذا فقد بصره أن يتعلم اللغة ويحصل العلوم ، ولكنه إذا فقد سمعه تعذر عليه تعلم اللغة وتحصيل العلوم . ومما يدل على أهمية السمع فى الإدراك وفى تعلم اللغة - كما يرى نجاتى - أن القرآن ذكره وحده مع العقل للدلالة على العلاقة الوثيقة بينه وبين العقل (ص ١١٨) ؛ يقول الله سبحانه وتعالى . « وقالوا لو كنا نسمع أو نعقل ماكنا فى أصحاب السعير » (الملك : ١٠) .

الحواس الجلدية :

أشار القرآن الكريم – كما يقول نجاتي – إلى وجود أعضاء الحس الخاصة بالإحساس بالألم فى بشرة الإنسان ، وقد سبق بذلك ما توصلت إليه الدراسات والبحوث الفسيولوجية الحديثة . يقول الله سبحانه وتعالى : « إن الذين كفروا بآياتنا سوف نصليهم ناراً كلما نضجت جلودهم بدلناهم جلودا غيرها ليذوقوا العذاب إن الله كان عزيزا حكيما » (النساء : ٥٦) .

كما أشار القرآن الكريم إلى حاسة اللمس كأداة يستعين بها الإنسان لتحسس الأشياء للتعرف عليها . يقول الله تعالى : « ولو نزلنا عليك كتاباً فى قرطاس فلمسوه بأيديهم لقال الذين كفروا إن هذا إلا سحر مبين » (الأنعام : ٧) .

مفهوم الإدراك فى الدراسات والبحوث الحديثة :

تعريف الإدراك :

يرى جيمس ميكونيل[٥] J. McConnel (١٩٨٠م) أن الإدراك هو عملية مزاوجة ما بين الاحساس . ولتدرك يعنى ذلك تجريب شىء ما فى أسلوب ذى معنى أو تميز ذلك الشىء (ص ٢٣٩) .

ويعرف على أحمد على[٦] (١٩٧٩م) الإدراك بأنه : «عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا ، ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه . لذلك يختلف الأفراد فى إدراكهم لإحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم » (ص ٥٢) .

وترى انتصار يونس[٧] (١٩٧٨م) أن عملية الإدراك تبدأ بالإدراك الحسى ، وهو إعطاء معنى للمحسوسات أو المتغيرات المختلفة (ص ١٢) .

ولا شك فى أن الذى يقوم بدور الإدراك بالدرجة الأولى هو الأجهزة المتخصصة فى هذه العملية ، وهى الجهاز الحسى والجهاز العصبى . وعلى قدر سلامة هذين الجهازين تكون عملية الإدراك للأشياء المحيطة بالإنسان .

ويعتقد ميكونيل[٨] McConnel (١٩٨٠م) أننا عندما نذكر شيئا ما ، يعنى ذلك ما يلى :

١ – تذكر القرينة الماضية التى جعلت هذا الشىء يظهر .

٢ – تجريب شىء له معنى للفرد .

٣ – إيجاد توقعات أكيدة نحو هذا الشىء وما سيكون عليه فى المستقبل .

وهذا يعنى أن الإدراك عملية مركبة يقوم الإنسان بها بمشاركة حواسه المتعددة . وتبدأ هذه العملية باكتشاف المثير والشعور به ثم تفسير وتصنيف هذا الشعور أو المشاعر بطريقة لها معنى . وتتوقف هذه العملية الأخيرة على أنواع المعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرة الإنسان التى يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف المشاعر الجديدة (ص ٢٤٠) .

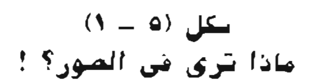
ماهية الإدراك :

يعنى الإدراك عملية فهم البيئة المحيطة بالإنسان وإعطائها معنى ، وذلك لأن كل فرد يعطى معنى للمتغيرات البيئية من حوله . فالأفراد المختلفون ينظرون للشىء الواحد بنظرات مختلفة . والموظفون فى مجالات العمل ينظرون للظروف وللحالة التى يمرون بها نظرات مختلفة ، وذلك حسب شخصياتهم وإدراكهم وتجاربهم والمعلومات لديهم .

إن عملية الإدراك فى البيئة العامة أو محيط العمل تعنى أن يقوم الإنسان بتنظيم هذه المثيرات ، ثم يترجمها أو يفسرها بشكل يؤثر على السلوك والاتجاهات أو المواقف .

وكل فرد يقوم باختيار مثيرات عديدة ومتنوعة تؤثر فى إدراكه وفهمه للأفراد والموضوعات والرموز المحيطة به ، لأنه بسبب هذه العوامل وبسبب كوامن الأفراد الداخلية وتوازنها يقوم الأفراد بإساءة فهم إدراك الأفراد الآخرين والجماعات الأخرى وكذلك الموضوعات الأخرى وهذا مايجعل الأفراد يدركون بعضهم البعض ويدركون الأشياء والمؤثرات الأخرى بالطريقة التى يفهمون بها أنفسهم ويدركون بها الآخرين . وليس كما يظهر الآخرون وتظهر الاشياء بالشكل الحقيقى الفعلى . ففى الشكل (٥ - ١) ماذا تعنى لناالصورة ؟ هل هى فتاة أم امرأة عجوز أم ماذا ياترى ؟

ويوضح الشكل (٥ - ٢) أن عملية الإدراك عبارة عن مراحل متدرجة . كما يلى


شكل (٥ - ١)
ماذا ترى فى الصور؟ !



١ - الوعى والإدراك أو الانتباه إلى المثيرات الداخلية .

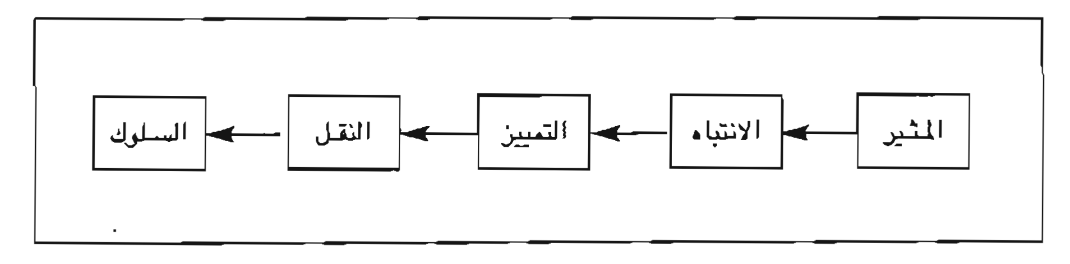
٢ - تحويل المثيرات الداخلية إلى رسائل (تفسير المثيرات)

٣ - تقرير السلوك أو الحركة المناسبة فى الاستجابة إلى الرسالة

وهذا يعنى ان الادراك هو عبارة عن صيغة سلوكية تساعد الفرد على التفاعل والتكيف مع المتطلبات العديدة فى البيئة ، سواء كانت البيئة العامة أو بيئة العمل .

إن دراسة الإدراك تتطلب معرفة عوامل رئيسية ، هى :

(شكل ٥ - ٢) عملية الإدراك



- الحاجة إلى وصف وتعريف طبيعة الإدراك كسلوك .
- اختبار تأثير عدد من العوامل مثل : الدوافع والتعلم والشخصية ودورها ، في عملية الإدراك .

ويوضح الشكل (٥ - ٣) كيفية الإدراك عند بعض الأفراد .

شكل (٥ - ٣)
كيفية الإدراك عند بعض الأفراد



المصدر : صحيفة الرياض ، العدد ٨٢٥٤ ، ٢٥ شوال ١٤١١ ، ٩ مايو ١٩٩١ الصفحة الأخيرة .

خطوات عملية الإدراك :

١ - استقبال الشعور للمدركات :

تبدأ عملية الإدراك بوصول المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ، ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات إلى المخ ، بشكل نبضات عصبية لما ينتج عنه الإحساس أو الشعور بالضوء أو الصوت والرائحة واللمس والمذاق ، وذلك من خلال النظر والسمع والشم واللمس واللسان .

٢ - استقبال وتسجيل المعلومات :

وهى مرحلة استقبال المعلومات فى الحواس والأعصاب ، وتحديد ما سيتم استقباله من معلومات وما سيتم تسجيله منها .

٣ - التفسير والتأويل :

وهى مرحلة تتمثل فى الانتقاء من بين المعلومات المستقبلة فى الجهاز العصبى وإعطائها معنى يحدد دلالتها ، حسب فهمها على ضوء مدركات الإنسان لها . وتلعب اللغة دورا مهما فى فهم هذه المدركات من قبل المستقبل لها ، ويلعب الإدراك الشخصى دوراً فعالا فى عملية تفسير المدركات وتعليلها ، كما يرى ميشيل [٩] (١٩٨٢م ، ص ١٠٠) .

٤ - الاستجابة السلوكية :

وهى مرحلة التصرفات السلوكية التى تم التوصل لها على ضوء تفسير وتأويل المدركات . وقد تأخذ صورة سلوك ظاهر أو سلوك مستتر وردود الفعل أو تكوين الانفعالات أو المشاعر الداخلية تجاه المثيرات .

ولا شك فى أن هذه الخطوات التى تمر بها المدركات الحسية تتأثر بعوامل عديدة عند الفرد ، مثل : التعلم والعمر والذكاء والثقافة والدوافع والاتجاهات ونحو ذلك .

تأثير الدوافع والقيم فى الانتباه والإدراك الحسى :

لقد سبق القرآن الكريم الدراسات التجريبية الحديثة فى بيان أن الدوافع والقيم تؤثر فى الإدراك الحسى والانتباه ، كما يرى نجاتى [١٠] (١٤٠٥هـ) ، حيث أشار القرآن الكريم إلى هذه الحقيقة فى أكثر من موضع ، حينما ذكر كيف أن الإيمان يجعل المؤمنين فى حالة تهيؤ وانتباه إلى الاستماع إلى ما ينزل من آيات القرآن الكريم فيدركونها إدراكًا واعيًا ويفهمونها فهما دقيقا ، بينما كانت هذه الآيات نفسها لا تحدث لدى المشركين نفس التأثير ، وإنما كانوا فى غفلة عن سماعها وإدراكها وفهمها .. (ص ١٢٥) ، يقول سبحانه وتعالى : « ... قل هو للذين آمنوا هدى وشفاء والذين لا يؤمنون فى آذانهم وقر وهو عليهم عمى أولئك ينادون من مكان بعيد » (فصلت : ٤٤) .

ويوضح نجاتى مظاهر أخرى لتأثير الدوافع على الإدراك كما جاء ت فى القرآن الكريم ، وذلك ما يحدث فى الإدراك من تحريف وتشويه لحقيقة الشىء ، فقد يرى الإنسان الشىء الحسن قبيحا ، وقد يرى الشىء القبيح حسنا . وقد أشار القرآن إلى ما تحدثه الدوافع والميول والأهواء من تحريف فى الإدراك (ص ١٢٦) . يقول سبحانه وتعالى :

« أفمن زين له سوء عمله فرآه حسنا ...» (فاطر : ٨) .

« أفمن كان على بينة من ربه كمن زين له سوء عمله واتبعوا أهواءهم» (محمد : ١٤) .

ويقول الشاعر العربى فى هذا الصدد :

وعين الرضا عن كل عيب كليلة

ولكن عين السخط تبدى المساويا

الانتقاء الإدراكى :

إن أهم عملية فى الإدراك هى عملية الانتقاء الإدراكى ، وتعنى كما أشرنا سابقا الانتقاء من بين المعلومات العديدة والمتنوعة الخاصة بالمثيرات التى تحيط بها مجموعة أقل من هذه المعلومات . وهذا يعنى أن ليس كل شىء يراه الإنسان يثير الانتباه .

كما يعنى الانتقاء الإدراكى أن الأفراد فى إدراكهم للأشياء والمثيرات البيئية من حولهم يختلفون من شخص لآخر . كما أن الانتقاء لهذه المثيرات يختلف حسب اهتمامات كل شخص وميوله وقدراته وخبراته . فنلاحظ فى الحياة الواقعية أن ما يلفت نظر شخص قد لا يلفت نظر الآخرين ، وهكذا . كما أن المعلومات التى يستقبلها الأفراد يختلف تفسيرها ومعانيها من فرد لآخر ، وهذا هو السر فى اختلاف وجهات النظر وفى اختلاف الآراء وعدم الاتفاق فى بعض الأحيان ، وذلك لاختلاف الإدراكات لدى هؤلاء الأفراد .

وسوف نستعرض فيما يلى بعض العوامل التى تؤثر فى عملية الانتقاء الإدراكى ، وهى نوعان من العوامل :

أ - العوامل المتعلقة بخصائص المثيرات محل الإدراك نفسها ؛ أى خصائص المعلومات .

ب - العوامل المتعلقة بخصائص الفرد نفسه .

أ - أثر العوامل المتعلقة بخصائص المثيرات فى الانتقاء الإدراكى :

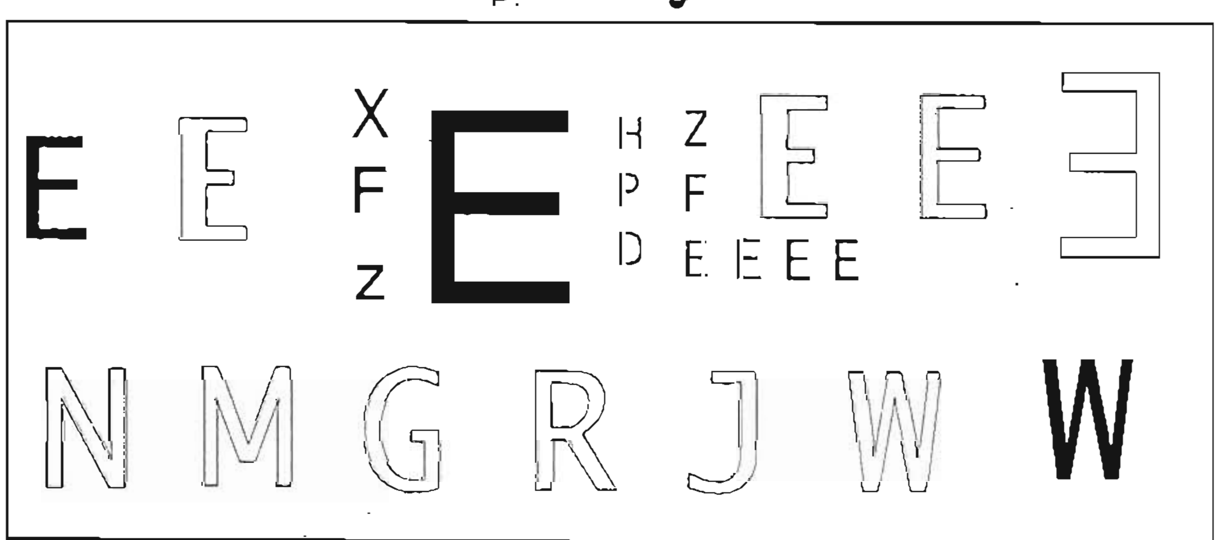
تختلف خصائص المثيرات فى درجة تأثيرها فى الانتقاء الإدراكى للفرد ، فمنها ما يكون تأثيره قويا ومنها ما يكون تأثيره ضعيفاً . وتتميز هذه الخصائص بالمميزات والعوامل التالية ، كما يوضحها لاثانز [11] Luthans (١٩٨١) :

١ - **شدة المثير أو قوته** ، كلما كان المثير قويا كان تأثيره أكثر وكان احتمال إدراكه أكثر . فالصوت الصاخب يثير الإنسان أكثر من الصوت الهادئ . والضوء القوى يؤثر فى الانسان أكثر من الضوء الخافت . كما نجد فى الحياة الواقعية أن الألوان الصاخبة تلفت نظرنا فى الطرقات و فى اللافتات وفى التلفزيون وفى المجلات أكثر من الألوان الهادئة . وفى مجال العمل الإدارى نجد أن المدير ذا الصوت القوى أو الشخصية القوية يثير الناس أكثر من المدير الهادئ وهكذا . وهذا لا يعنى أن هذا المدير فعال .

٢ - **الحجم** ، كلما كان حجم الشىء كبيراً أو كان طويلا ، كانت قدرته على التأثير أكثر . فلو نظرنا فى الشارع نجد أن السيارة الكبيرة تلفت نظرنا قبل السيارة الصغيرة ، كما أن الحروف الكبيرة فى الكتاب أو الجريدة تلفت نظرنا أكثر من الحروف الصغيرة .

وكذلك الحال فى الإعلانات واللافتات ، حيث نجد أن ما يكتب بخط كبير يلفت نظر الأفراد أكثر مما يكتب بخط صغير ، كما فى الشكل (٥ -٤) .

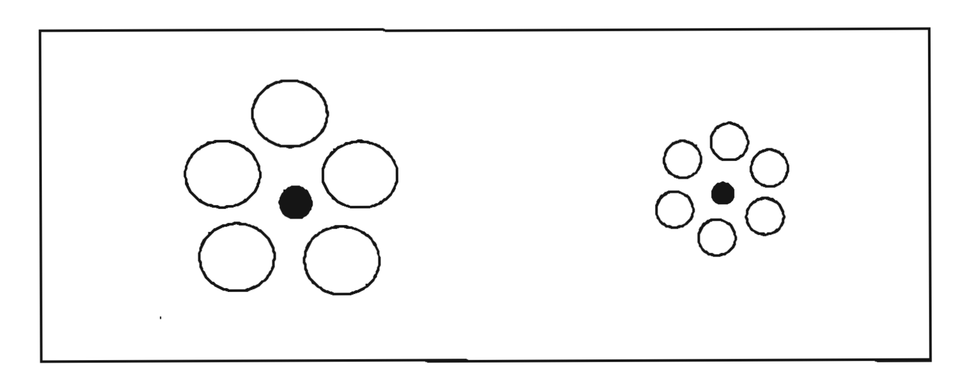
(شكل ٥ - ٤) الحجم



٣ - **التباين** : كلما كان المثير متميزاً فى المجال أو الإطار الذى يوجد فيه ، كانت فرصته فى أن يجذب الانتباه أكبر، فالصوت حتى المنخفض الذى يصدر فى جو من السكون الشديد تكون فرصته فى جذب الانتباه أكبر مما لو صدر فى جو من الضوضاء . فالموسيقى تحلو فى الليل الهادئ أكثر مما تحلو فى النهار ، حيث الضوضاء والأصوات العالية . كما نجد فى لوحات الإعلانات واللافتات أن الألوان التى تغاير لون اللافتة تجذب الاهتمام أكثر من غيرها . ويعنى ذلك أن الانتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر تفرداً وبروزاً فى المجال الذى توجد به .

ويوضح الشكل (٥ -٥) عملية التباين

(شكل ٥ - ٥) عملية التباين



٤ - **التكرار** : كلما زاد تكرار المثير كانت فرصة جذبه أكثر ، لأن التكرار يزيد من احتمال إدراك الفرد للمثير . فنجد عند تعليم الطفل كلما كررنا الحرف أو الكلمة أو بيت الشعر ، زادت نسبة فهم الطفل له . وفى الإعلانات كلما تكرر الإعلان فى التلفزيون أو الصحيفة ، صار تأثيره فى الأفراد أكثر .

٥ - **الحركة** : تعتبر الحركة فى المثيرات أكثر جاذبية من الهدوء ، لأن حركة الأشياء تزيد من انتباه الفرد لها . فالطائرة التى نشاهدها فى السماء فى الليل تجذب الانتباه أكثر من النجم الذى يبدو ثابتا . كما أن الدعاية ذات الحركات المتغيرة تلفت نظر المشاهد أكثر من الدعاية الصامتة ، حتى لو تعددت الألوان والعبارات .

٦ - **الألفة والجدة** : كلما كان المثير جديداً وكلما كان هذا المثير الجديد فى مجال مألوف ، كان تأثيره أكثر من غيره من المثيرات العادية . كما أن المثير المألوف عندما يوجد فى مجال جديد يكون أكثر تأثيراً وترجمة للأشياء وإثارة من المثيرات الغريبة .

ب - أثر العوامل المتعلقة بخصائص الفرد فى الانتقاء الإدراكى :

يختلف الأفراد فى طريقة إدراكهم للمثيرات ، وتلعب خبراتهم وحاجاتهم وميولهم واتجاهاتهم الدور الكبير فى تحديد وفهم المدركات وتفسيرها وتأويلها والانتقاء من بينها . فالأطفال تختلف طريقة إدراكهم للأشياء عن الكبار ، كما أن المتعلمين يختلفون عن غير المتعلمين ، وذو ى الاتجاهات الفنية أو العملية يختلفون عن الأفراد العاديين .

إن خبرات الفرد وتجاربه فى الحياة تؤثر فى أسلوب إدراكه واستجاباته للمثيرات المحيطة به . كما أن دوافع الفرد وحاجاته تحدد وترسم أسلوب إدراكه للمثيرات من حوله . ونجد فى الحياة العملية أن الجائع يدرك الأشياء ذات العلاقة بالمأكولات أكثر مما يدركها الشبعان ، وأن المتعلم تلفت نظره أشياء قد لا تثير اهتمام غير المتعلم ، وأن الشباب يدركون أشياء لا يهتم بها الكبار ، وأن المرأة تهتم بأشياء قد لا يهتم بها الرجل .

وتتمثل العوامل الذاتية المؤثرة فى الإدراك بالتالى :

١ - الحالة والتوقع :

إن الفرد يرى ويسمع ما يتوقع أن يسمعه أو يراه . وكثيرًا ما يتحدد انتباهنا إلى مثيرات معينة وإدراكنا لها بتوافقنا معها أو باستعدادنا وتهيئنا لها . فإذا كان الفرد ينتظر صديقًا له ، فإنه مع كل طرقة على الباب يتوقع أن الطارق صديقه . كما أن الشخص الذى ينتظر خطاب التعيين فى وظيفة ما يفسر أى صوت أو أى خطاب يصل بأنه قرار تعيينه .

إن هذه الحالة تجعل الفرد دائما فى وضع تهيؤ أو استعداد للاستجابة فى عملية الإدراك .

٢ - الميول والاتجاهات :

تؤثر ميول الفرد واتجاهاته فى توجيه إدراكه لمثيرات معينة . ففى الأسواق التجارية يميل الطفل إلى إدراك اهتماماته وميوله المتمثلة فى الحلوى أو الألعاب . وتميل المرأة إلى إدراك الملابس وأدوات التجميل . كما نجد أن الفرد داخل المكتبة يدرك عنوان الكتب ذات العلاقة بميوله واهتماماته . إن إدراكات الفرد للآخرين تتحدد باتجاهاته وميوله نحوهم ، كما هو الحال بالنسبة للأشياء .

٣ - الحاجات والدوافع :

تؤثر دوافع الفرد المتمثلة بحاجاته ورغباته وتوقعاته فى إدراكه . فالفرد الجائع يركز اهتمامه وإدراكه فى الطعام أو فى أى مؤثرات ذات علاقة به . ويقال فى المثل الشعبى « الجائع يحلم بالعيش» . وتعتمد إدراكات الفرد على دوافعه إن كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية أو غير ذلك .

٤ - التوتر والقلق :

يؤثر التوتر والقلق فى عملية الإدراك الإنسانى للظاهرات أو الأحداث . إن التوتر والقلق يؤثران فى الإدراك ، ومن ثم فى القرار وفى السلوك . فالمدير ذو المزاج المتوتر أو القلق يكون إدراكه لما حوله متوترًا وقلقًا ، الأمر الذى يؤثر فى نوعية قراراته وتصرفاته مع العاملين لديه .

٥ - القيم والمعتقدات :

تؤثر قيم الفرد أيضا فى إدراكه للأمور والأشياء من حوله . فقد أثبتت دراسة أن الأطفال الفقراء يميلون إلى زيادة تقدير حجم العملة بدرجة أكثر من درجة تقدير أطفال الأغنياء له . وكذلك تؤثر معتقدات الفرد فى إدراكه وسلوكه .

٦ - الخبرات السابقة للفرد :

إن تشكيل المجموعات يتأثر بالخبرات الإدراكية لها ، كما أن الخبرات السابقة تؤثر فى التعامل والقرارات التى تبنى على الإدراك ذاته . فالمدير عندما يكون لديه انطباع ما عن موظف فإنه سوف يعزى أى خطأ أو تصرف إلى ذلك الانطباع . كما أن الصورة التى يحملها الفرد عن فئة معينة من الناس مثل النساء وأنهن أقل كفاءة وجدية من الرجال ، قد تجعل هذا الفرد يراقب سلوك المرأة العاملة ويقود تصرفاته نحوها ذلك الانطباع الذى يحمله عنها فى السابق . كما أن المدير الذى يحمل انطباعًا جيدًا عن موظف ما ، يحكم على هذا الموظف دائما فى ضوء ذلك الانطباع السابق ، حتى ولو لم يكن ذلك الموظف كفئًا دائمًا .

٧ - الثقافة والمعايير الاجتماعية :

إن لثقافة الفرد والمعايير الاجتماعية التى يؤمن بها تأثيرا فى إدراكه للأشياء من حوله : فالتصرفات أو السلوكيات المحببة فى بلد ما قد تكون منبوذة فى بلد آخر . وقد تفسر الصفات التى يتميز بها بعض أهل القرى مثل الكرم والطيبة والتعاون عند أهل المدينة بأنها إسراف أو سذاجة .

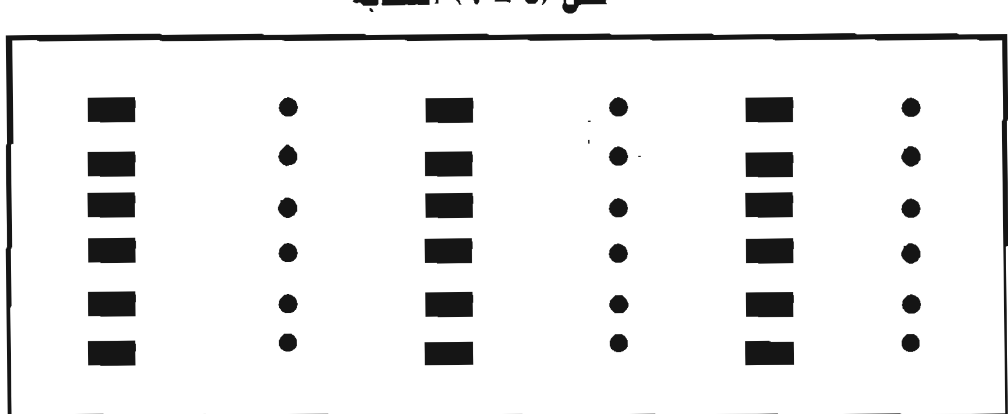
مبادئ التنظيم الإدراكى :

إن الإنسان لا يدرك الأشياء والمثيرات بشكل منفرد ، بل يميل إلى الربط بينها وبين أشياء أخرى تقترن بها ، سواء كانت قبلها أو بعدها أو معها . وهذا الربط بين هذه المثيرات وإيجاد معنى لها عند الإنسان هو ما يسمى بالنسق أو المجال الإدراكى . فعندما نشاهد تمثيلية ما نجد أنفسنا لا نلقى بالاً للكلام أو الألفاظ التى تكثر على ألسنة أبطال التمثيلية ، بل نربطها بالحركات والانفعالات ونغمة الصوت ومجموعة المعانى التى يشارك فيها الممثلون .

وبجانب العوامل الموضوعية والذاتية التى تؤثر فى عملية الإدراك ، نعرض فيما يلى أهم مبادئ وقوانين التنظيم (النسق) الإدراكى ، التى تتمثل فى :

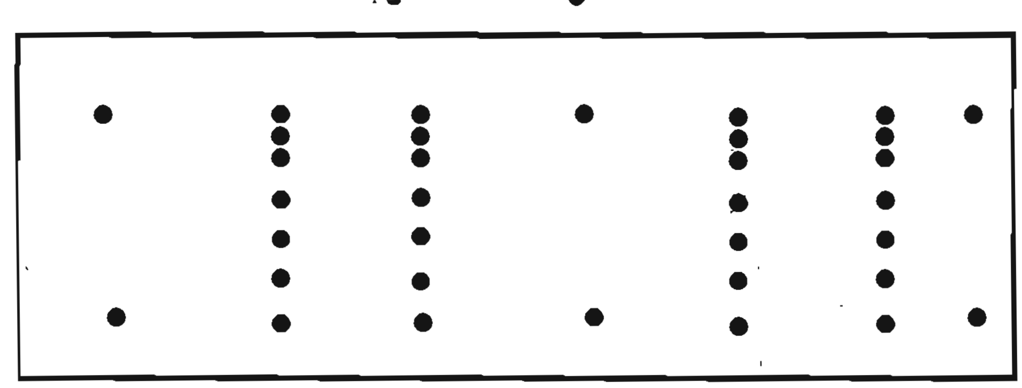
١ - **التشابه** : إن التشابه يعنى أنه كلما كانت خصائص عدد من المثيرات متشابهة ، تم إدراكها باعتبارها مجموعة أو فئة واحدة . ففى الشكل (٥ - ٦) نجد أن التشابه بين النقاط والمربعات يجعلها تدرك كشكل واحد .

شكل (٥ - ٦) التشابه



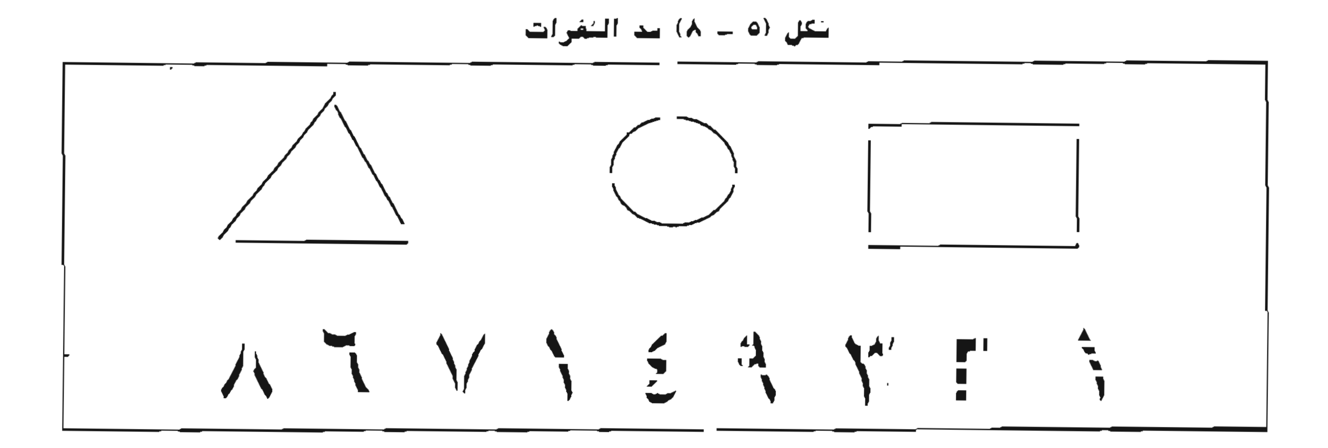
٢ - **التقارب الزمنى أو المكانى** : إن المثيرات عندما تظهر متقاربة زمانيًا أو مكانيا : أى عندما تحصل فى ذات الوقت أو فى ذات المكان ، فإنها ترتبط بذهن المشاهد أو المدرك لها . ويوضح الشكل (٥ -٧) هذا التقارب .

(شكل ٥ - ٧) التقارب



٣ – سد الثغرات فى الأشكال والمعلومات (الإغلاق) : يميل الفرد بطبعه إلى سد الثغرات التى تكثر فى الأشكال والمعلومات التى يستقبلها . فمثلا لو قرأ كلمات أو أرقاماً ناقصة يميل إلى إكمالها ، أو سمع عبارات أو أمثالاً معروفة وغير مكتملة يكملها ، أو شاهد مربعا أو مثلثا غير كامل الرسم يكمله . لأنه يميل إلى النظرة الكاملة فى عملية الإدراك . ويوضح الشكل رقم (٥ – ٨) عملية سد الثغرات .

شكل (٥ – ٨) سد الثغرات

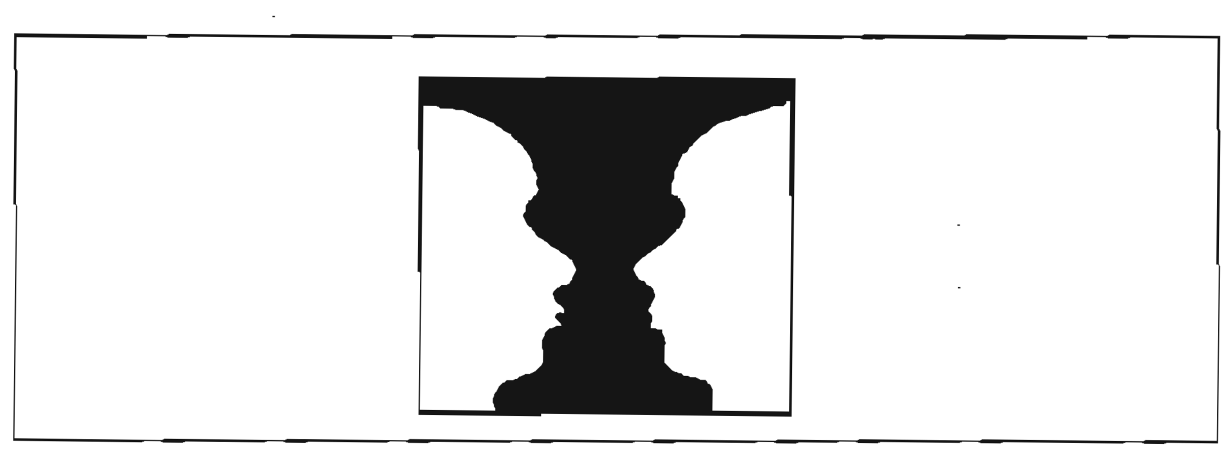


العلاقة بين الشكل والأرضية :

علاقات النسق الإدراكى :

يميل الفرد فى إدراكه إلى النظرة الشمولية للأشياء ، فهو يربط دائماً بين الجزئيات والمثيرات وأسبابها ، ليخرج بنسق إدراكى شامل ، وذلك ليربط بين العلاقة بين كل جزء وآخر فى المجال الإدراكى . ولكى نعطى أمثلة على ذلك نرى فى الشكل (٥ – ٩) أن ثمة وجهين بينهما مسافة على شكل شجرة أو نخلة .

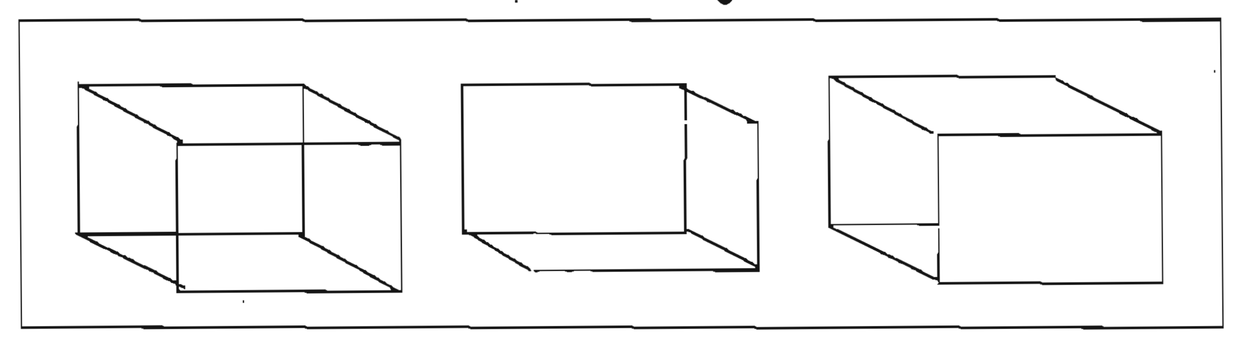
شكل (٥ – ٩) ربط العلاقة



مـــاذا تـــرى فى الشـــكل ؟!

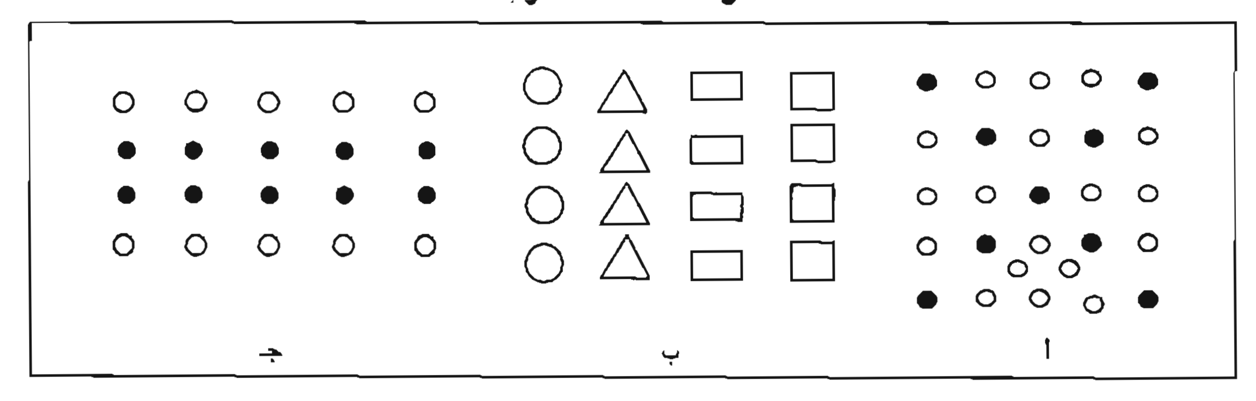
ونرى فى الشكل (٥ – ١٠) أن جميع المكعبات يمكن النظر إليها من أعلى أو من أسفل مقلوبة ، وتمثل شكلاً واحداً للمدرك .

شكل (٥ – ١٠). التشابه



ويميل الإنسان إلى تقريب الأشياء بعضها من بعض لتكون شيئًا واحدًا ، كما فى شكل (٥ – ١١) ، حيث ننظر إلى المجموعات كوحدة واحدة .

شكل (٥ – ١١) التقارب



الإدراك ومفهوم الذات :

إن أكثر مدركاتنا الحسية للأشياء تعتمد على مفهومنا لذواتنا ، كما يقول فيردربر [١٢] Verderber (١٩٧٨م) . ويعنى ذلك أن إدراكنا للأشياء الخارجية يعتمد على إدراكنا لذواتنا ومفهومنا عن أنفسنا ، لأن مدركاتنا الحسية تتأثر بقدراتنا وذكائنا ودوافعنا وميولنا وتوقعاتنا مما يحيط بنا من مثيرات بيئية .

إن تحديدنا للمدركات فى الحياة – كما يرى فيردربر يعتمد على ثلاثة عوامل ، هى :

١ – **إدراكنا لتجاربنا** : فعندما نكون راضين عن الحلول التى نجدها للمشكلات التى تواجهنا ، نقول هذا هو القرار المناسب ، حتى ولو كان هذا القرار غير سليم فى رأى الآخرين وإدراكهم وكلما كانت مفاهيمنا عن أنفسنا إيجابية ، كانت التجارب إيجابية .

٢ – **إدراكنا للتغذية المرتدة من قبل الآخرين** : كلما كانت هذه التغذية المرتدة إيجابية من قبل الأفراد الآخرين ، كان الفرد سعيدا بمفهومه عن ذاته ، لأن المفهوم عن الذات يعكسه الآخرون ويؤكدونه .

٣ - نتعلم تحديد ذواتنا من خلال إدراكنا للأدوار التى نقوم بها فى الحياة : يقوم المرء فى الحياة بعدة أدوار . ومن خلال هذه الأدوار التى يلعبها المرء فى حياته العامة أمام الأفراد الآخرين ، يستطيع أن يعرف ويدرك ذاته ومدى تقبلهم لها ، ومدى نجاحه أو عدم نجاحه فى القيام بتلك الأدوار . وهذا فى حد ذاته ينعكس على مفهوم الذات وفهمها وإدراك الآخرين لها .

خداع الإدراك :

يدرك الفرد فى حياته مثيرات الحياة - كما أسلفنا - بشكل مغاير لما يدركه الأفراد الآخرون . لذلك فإننا نجد أن كل فرد ينظر للأشياء بصورة تختلف عن غيره ، لأن إحساسه بالأشياء التى حوله يختلف حسب تقدير حواسه السمعية والبصرية والذوقية والشمية . وأى تأثير فى الإحساس ينعكس على طريقة الإدراك للمثيرات . وهنا تأتى قرارات الأفراد مختلفة حول الموضوع الواحد ، لأن كل فرد ينظر إلى الموضوع من ذاته ومن إدراكه الخاص به الذى يختلف عن إحساس وإدراك الآخرين له . وهنا تدعو الضرورة إلى اتخاذ القرارات الجماعية فى العمل الوظيفى ، التى تساعد على الإحاطة بالمشكلة أو الموضوع المراد دراسته من جميع جوانبه ، لضمان الوصول إلى قرارات سليمة .

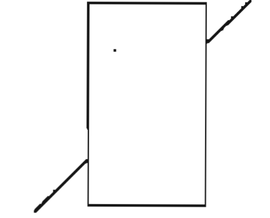
ولكى نعطى أمثلة واضحة على خداع الإدراك عند الفرد ، نود أن نعرض بعض الأشكال التى توضح أن الأفراد لو نظروا إليها لاختلفت نظرتهم إليها . كما أن بعض هذه الأشكال قد تظهر للناظر إليها بشكل ما وهى تعنى غيره . وقد يحمل بعضها أكثر من معنى ، وقد يحتاج بعضها إلى النظر المتعمق إليها للحصول على المعنى أو الرسالة المطلوبة منها . ويوضح الشكل (٥ - ١٢) نماذج من خداع الإدراك .

شكل (٥ - ١٢) خداع الإدراك

١ - أى الخطين أطول فى رأيك ؟

٢ - هل الخطان متوازيان أم لا ؟

٣ - هل الخطان خط واحد أم خطان مختلفان ؟



٤ - ماذا فى وسط المربعات ؟





أهمية الإدراك فى السلوك الإنسانى :

يعتبر الإدراك هو لب النشاط العقلى للإنسان ، لذلك له أهمية كبرى فى السلوك والتصرفات الإنسانية ، فعلى أساسه يفسر الفرد العالم الخارجى من حوله ، وهذا يؤثر فى السلوك .

وإذا ألقينا نظرة فاحصة على العوامل التى تؤثر فى عملية الإدراك عند الفرد ، نجد أنها لا تقتصر على خبراته وتجاربه وعمره وتركيبته الشخصية والنفسية ، بل تتعداها إلى عوامل ذات صلة بالمدرك نفسه ، مثل : وضوحه وحدته والتشابه والتضاد ومداه ، وإلى عوامل أخرى مثل نوع المجال الذى يعيش فيه المدرك .

والإدراك يؤثر فى حياة الفرد وسلوكه منذ مراحل العمر الأولى ، حيث يبدأ الطفل فى تكوين علاقات مع بيئته الخارجية أو حيزه الحيوى الذى يعيش ، فيه ويبدأ فيه تفاعله مع المدركات الحسية حوله ، وتفاعله وردود فعله مع المثيرات التى تعترضه فى بيئته المحيطة به ، فتظهر حاجاته ورغباته التى يسعى إلى إشباعها وتحقيقها وفق ما تتيحه له البيئة من فرص لإشباع تلك الحاجات والدوافع ، التى تنمو هى الأخرى وتتطور بتطوره ونموه الجسمى أو النفسى والانفعالى وخبراته وتجاربه مع ما حوله من مثيرات . ويبدأ الطفل التعرف على عمليات الإدراك ، مثل : التشابه والتضاد والتناقض ، الممكن وغير الممكن ، المناسب وغير المناسب ، المقبول وغير المقبول ، كما تنمو قدراته عن طريق التعلم والخبرات والتجارب التى يمر بها وفق مراحل عمره ونمو شخصيته ، وذلك من خلال التكيف أو التنشئة الاجتماعية التى يعيشها ، ابتداء من المنزل ثم الأصدقاء والمدرسة ثم البيئة العامة .

إدراك الإنسان لذاته وللآخرين (نافذة جوهارى Johary Window) :

تعميقًا لنظرة ومعرفة الإنسان (الفرد) لنفسه ، اقترح كل من جو وهارى (جدث Judith [١٢] ، ١٩٨٧) ما عرف بنافذة جوهارى Johary Window ، وهى تتكون من أنماط أربعة يحدد كل منها نوع ومدى معرفة الفرد لنفسه وللآخرين من خلال طريقة إدراكه . وتوضح هذه الأنماط الأربعة درجة الانفتاح : أى مدى معرفة الإنسان (الفرد) لنفسه ومعرفته للآخرين من حوله ، وهذه الأنماط الأربعة هى :

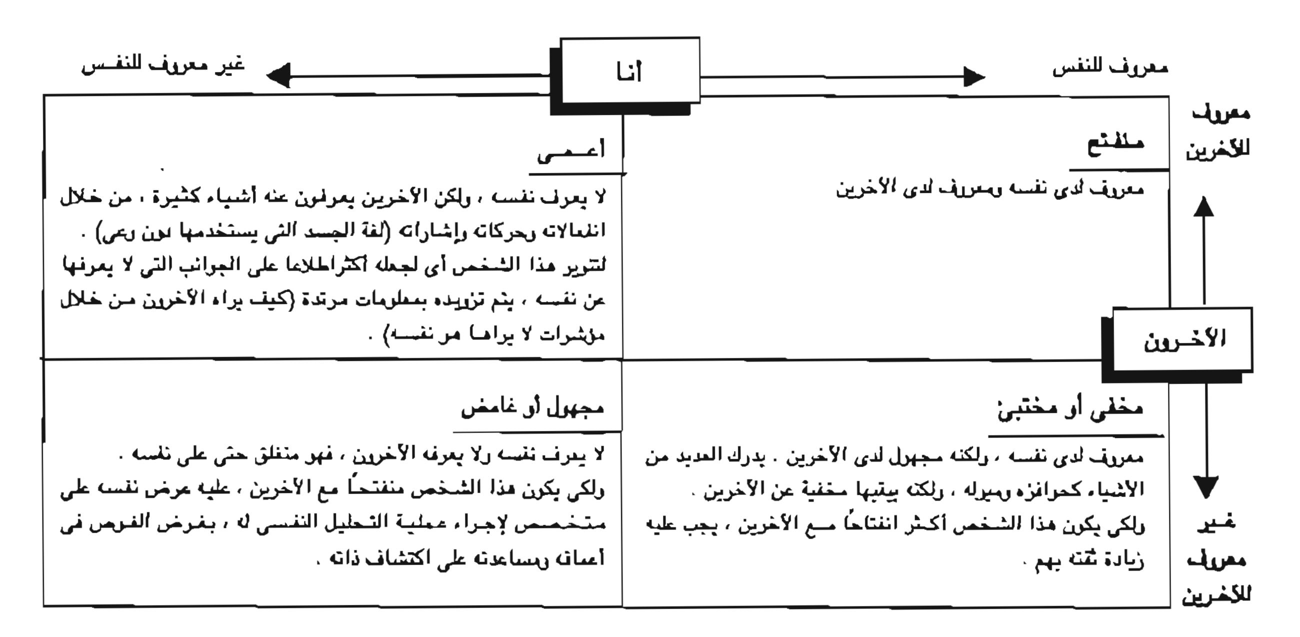
١ - **المنفتح** : وهو المعروف لدى نفسه ولدى الأفراد الآخرين .

٢ - **المخفى أو المختبئ** : وهو المعروف لدى نفسه ، غير أنه مجهول لدى الآخرين . والفرد هنا يكون مدركا للعديد من الأشياء ، كميوله واتجاهاته ودوافعه ، ولكنه يبقيها مخفية عن الآخرين .

٣ - **الأعمى** : وهو الذى لا يعرف نفسه ، ولكن الآخرين يعرفون عنه أشياء كثيرة من خلال انفعالاته وحركاته وإشاراته ، أو ما يسمى بلغة (الجسم) التى يستخدمها دون وعى .

٤ - **الغامض** (غير المعروف) : وهو الشخص الذى لا يعرف نفسه ولا يعرفه الآخرون ، حيث إنه منغلق حتى على نفسه ، ويصعب جعل هذا الشخص منفتحًا ، إلا من خلال التحليل والعلاج النفسى والجماعى . ويوضح الشكل (٥ - ١٣) نافذة جوهارى .

شكل (٥ - ١٣)
نافذة جوهارى Johary Window



الإدراك والسلوك في مجالات العمل :

بعد ما تعرفنا على عملية الإدراك وتأثيرها في السلوك الإنساني ، نتحدث الآن عن الإدراك في مجال العمل .

وخير مثال على ذلك ، النموذج الذي اقترحه قيبسون وزملاؤه [١٤] Gibson et al . (١٩٨٢) حول العمليات الإدراكية في منظمات العمل ، والذي يوضحه الشكل (٥ - ١٤) . يفسر هذا الشكل الإدراك بأنه عملية إعطاء الفرد معاني للبيئة المحيطة به ، ويوضح أن عملية الإدراك في المنظمات تبدأ من المثيرات التي تتمثل في : نظام الحوافز المستخدم في المنظمة (مكان العمل) وطريقة الإدارة أو نمط الإشراف المستخدم ، ثم مراقبة المثيرات ثم العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ، وهي : النمطية أو القولبة والانتقاء أو الاختيار ومفهوم الموظف عن ذاته و الموقف والحاجات والمدركات والعواطف ، ثم تأتي مرحلة التقويم والتفسير للواقع الفعلي للجهاز ، وأخيراً تأتي النتائج التي تتمثل في شيئين ، هما : استجابة السلوك ، وصيغة الاتجاهات .

إن هذا النموذج الشامل يوضح حالة تطبيقية للإدراك في مجال العمل الوظيفي ، ويمكن لأي فرد في المنظمة الاستفادة من هذا النموذج ، بغض النظر عن منظمته أو مؤسسته التي يعمل بها . وسوف نلخص فيما يلي أهم ما جاء في هذا النموذج ، وخصوصا العوامل المؤثرة في عملية الإدراك :

١ - **النمطية (القولبة)** : وهي تعني الصورة التي يحملها مدير المنظمة عن الأفراد العاملين معه ، وأسلوبه في تصنيف هؤلاء الأفراد .

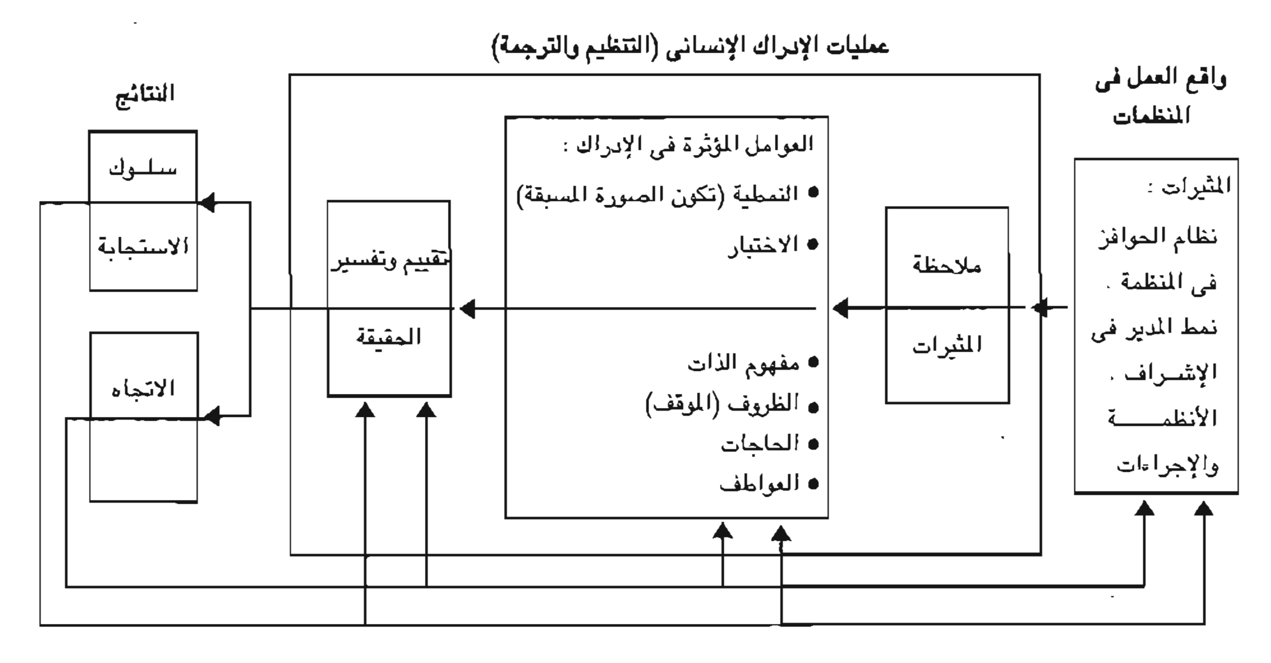
٢ - **الانتقاء (الاختيار)** : وهو يعني قدرة المدير أو المشرف على انتقاء واختيار المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة .

٣ – **عوامل الموقف** : لا شك فى أن المواقف التى يمر بها الأفراد ، مثل اتجاهات الأفراد الذين يصل لهم المدير والمكان والوقت والعوامل الأخرى ، تؤثر فى دقة الإدراك . فإذا كان المدير – على سبيل المثال – يعتقد أن الأفراد يختلفون فى المجموعات بسبب ألوانهم أو طريقة كلامهم ولهجتهم أو ديانتهم ، فإن هذه الاختلافات تؤثر فى إدراكهم فى مواقف ومناطق عديدة . وأى اختلاف فى الإدراكات يقود إلى اختلاف وتفرقة فى دقة الإدراك فى أداء الموظفين والولاء والانتماء .

٤ – **الحاجات والمحركات** : تتأثر عمليات الإدراك بشكل كبير وقوى بالحاجات والرغبات . بمعنى آخر إن الموظف والمشرف ومساعد المدير والمدير والمدير العام أو رئيس الجهاز أو المنظمة جميعهم يرون ما يريدون أن يرون ، وفقًا لحاجاتهم ورغباتهم التى تعكس لهم الأشياء من حولهم كالمرآة . وبمعنى أدق إن الإنسان يرى ما يرغب أن يراه .

٥ – **العواطف** : تلعب الحالة العاطفية للإنسان دورًا كبيرًا فى إدراك الإنسان وقراراته . فالعاطفة القوية مثل الكره التام للقواعد والإجراءات التنظيمية ، يمكن أن تجعل الشخص يدرك الخصائص والمزايا السلبية فى أغلب السياسات والقواعد فى المنظمة ، وعلى المدير أن يهتم بالقضايا والأمور التى قد يترتب عليها عواطف سلبية للعاملين والمرؤوسين فى المنظمة ، حتى يتلافى أى مشكلات إدراكية منذ البداية .

شكل (٥ – ١٤) العملية الإدراكية



المصدر : Gibson, et al. , 1982, p.49 .

صفات ومميزات المديرين :

تعتمد عملية الإدراك على الفرد نفسه وعلى قدرته على فهم نفسه وفهم الآخرين . فإدراك الفرد للآخرين وللأشياء المحيطة به يعتمد على إدراكه لنفسه . وقد أوضحت العديد من البحوث المعاصرة :

١ - أن معرفة الذات تسهل معرفة الآخرين بدقة .

٢ - أن الصفات الذاتية للفرد تؤثر في معرفة وتحديد صفات الآخرين .

٣ - أن الأفراد الذين يقبلون أنفسهم يكونون عادة قادرين على تقبل الآخرين وفهمهم .

وينعكس هذا في حد ذاته على عمل المديرين أنفسهم ، حيث إن إدراك المديرين لسلوك الموظفين التابعين لهم وللفروق الفردية فيما بينهم يتأثر بنوعية أنماطهم وشخصياتهم ، فإذا كانوا يفهمون أنماطهم الشخصية ويقيمون تأثير إدراكهم، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً لإدراك دقة تقييمهم للموظفين التابعين لهم .

خلاصة لأهم المفاهيم عن الإدراك في السلوك الإنساني :

يرى على السلمي[١٥] أن أهم المفاهيم عن الإدراك تتركز في التالي :

« ١ - إن السلوك الإنساني يتحدد إلى درجة بعيدة تبعًا لنوعية ومدى إدراك العالم المحيط ، ومن ثم فإن تغير السلوك إلى اتجاه آخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد وما يدور حوله .

٢ - إن الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعان متباينة ، كما قد يدركون أشياء مختلفة لها معنى واحد .

٣ - إن إدراك الأفراد يتحدد أساساً بناءً على رغباتهم ودوافعهم : فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ، ومن ثم يعطونها معانى تتناسب وهذه الحاجات ، بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعانى الأصلية للأشياء .

٤ - يدرك الأفراد الأشياء التى يترتب عليها تحقيق رغباتهم أو التى يعتقدون أنها ستحقق رغباتهم .

٥ - يتجاهل الأفراد الأشياء التى تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة ، فى حين أنهم يدركون الأشياء المقلقة التى تستمر ، وقد يبالغون فى تصوير معانيها وتضخيم آثارها » (ص ١٠٥) .

الخاتمة :

وهكذا نرى أن السلوك الإنسانى غاية فى التداخل والتعقيد ، الأمر الذى يجعل فهمه ومعرفة جوانبه - وخصوصا ما يتعلق منه بعمليات الإدراك وماهيته - ضرورة يتطلبها العصر ، ولا سيما فى مجالات العمل الوظيفى ، حيث تتداخل الحاجات والمهام والمثيرات .

الهوامش

١ - محمد عثمان نجاتي ، **القرآن وعلم النفس** ، دار الشروق بيروت ، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م ص ١١٥ .

٢ - المصدر نفسه ، ص ١١٥ .

٢ - محمد متولي الشعراوي ، **الله والنفس البشرية** ، المختار الإسلامي للطباعة والنشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م ، ص ٥ .

٤ - المصدر نفسه ، ص ٥

5 - McConnell, J., **Understanding Human Behavior**, 3rd ed., Holt, Rinehart and Winston, 1980 , p. 239.

٦ - علي احمد علي ، **أساسيات سلوك الإنسان** ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٩م ، ص ٥٢

٧ - انتصار يونس ، **السلوك الإنساني** ، دار المعارف ، ١٩٧٨م ، ص ١٢ .

8 - McConnell, J., 1980, op. cit., pp. 235-274.

9 - Mitchell, T., **People in Organizations**, McGraw - Hill, International Book Com., 1982, Chp. 5, Perception & Personality, p. 100.

١٠ - محمد عثمان نجاتي ، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م ، مصدر سابق ، ص ١٢٥ .

11 - Lauthans, F., **Organizational Behavior**, Third ed., International ed. McGraw; Hill, 1981, pp. 81-108.

12 - Verderber, 1978., p.138

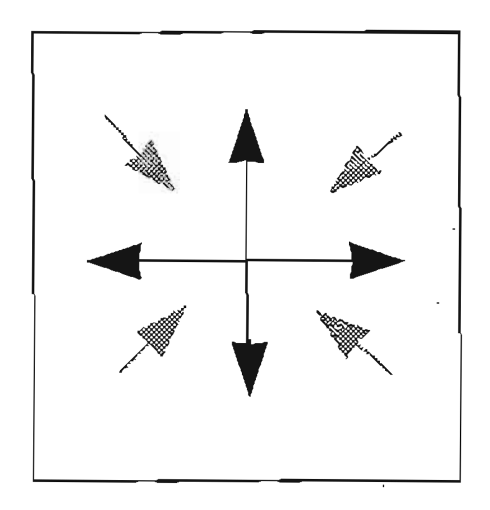
13 - Judith R.G., **Organizational Behavior**, 2nd ed., Allyn and Bacon ,inc., 1987, p. 234.

14 - Gibson, J., et al., **Organizations**, 4th ed., Business Publications, inc., 1982, pp. 44-72.

١٥ - علي السلمي ، **تحليل النظم السلوكية** ، مكتبة غريب ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص ١٠٥ .

الفصل السادس

القيم والاتجاهات



القيم والاتجاهات

أولا ـ القيم :

تلعب القيم دورًا حيويًا ومهما فى حياة الفرد ، لأنها تمثل فى حياة الإنسان ما يعتبره مهمًا . وهى أكثر شىء يهم الفرد ، فمن أجلها وبها يعيش ويضحى . ويعبر الفرد عنها فى شكل آراء عما هو صواب وحق وعدل .

إن القيم تتغلغل فى حياة الأفراد فى شكل اتجاهات وأهداف ودوافع وتطلعات ، وتظهر فى السلوك الظاهرى الشعورى واللاشعورى .

وبرغم تفاوت وجهات النظر حول تعريف العلماء والمتخصصين للقيم . يمكن فى هذا الفصل إلقاء الضوء فيما يلى على بعض التعريفات ذات العلاقة :

يرى كوبر Cooper [١] (١٩٨٢م) أن القيم هى « معتقدات تحدد كيف يجب أن نتصرف وأهمية أهدافنا » (ص ٥٢) .

ويرى ببر أن «القيمة بأوسع معانيها هى أى شىء ، خيرا كان أو شرا » (نقلا عن دياب[٢] ، ١٩٨٠م ، ص ٢١) .

ويؤكد برى Perry أن القيمة هى الاهتمام ، أى اهتمام بأى شىء (دياب [٣] ، ١٩٨٠م ، ص ٢١) .

أما ثورندايك Thorndike فيرى أن القيم هى تفضيلات ، وأن القيم - الإيجابية منها والسلبية - تكمن فى اللذة والألم اللذين يشعر بهما الإنسان (دياب[٤] ، ١٩٨٠م ، ص ٢٢) .

ويعتقد هرتزلر [٥] Hertzler (١٩٤٦م) أن « القيم هى تقديرات لمعانى وأهمية الأشياء والأعمال والعلاقات اللازمة لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية» (ص ٣١٠) .

ويرى بعض الباحثين أن ثمة علاقة بين القيم والاتجاهات ، حيث ينظر كانترل Cantrill إلى القيم باعتبار أنها اتجاهات تقويمية ، بينما يرى ستاجنر Stagner أن الاتجاهات تدل على ميل سلوكى يتميز بشعور سار أو مؤلم ، فى حين تمثل القيم الأمور التى تتجه نحوها رغباتنا واتجاهاتنا . ويؤكد هذا الرأى بوقاردس Bogardus بقوله «إن كل اتجاه مصحوب بقيمة ، وأن الاتجاه والقيمة جزآن لعملية واحدة ... ولا معنى لأحدهما دون الآخر ، فحياة الإنسان الحقة خاضعة للاتجاهات والقيم معًا . وإذا كان الاتجاه اتجاه إقدام وقبول ورضاء ، كانت القيمة التى تصحبه وترتبط به قيمة إيجابية ، أما إذا كان اتجاه إحجام ونفور وعدم قبول كانت القيمة سلبية» (دياب [٦] ، ١٩٨٠ ، ص ٢٤) .

وبرغم هذا الترابط بين القيم والاتجاهات ، فإننا سوف نتحدث عن الاتجاهات بشكل مفصل فيما بعد .

هذا وينظر مندل وجوردان [٧] (١٩٨١م) إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون وما يجب آلا يكون ، وذلك على النحو التالى :

أولاً - القيمة ليست رأيًا أو موقفًا تجاه موضوع أو مكان أو شىء ، إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية . أما الموقف فهو الميل نحو شىء محدد ، وللأفراد الآن آراء واتجاهات ، والاتجاهات مرتبطة بمواقف . إن القيم أكثر انتشارًا وأقل عددًا ، وهى لا تختلف عن الاتجاهات فى النوع ولكن فى العمق . وهى كذلك أكثر التصاقا وملازمة وبقاء فى صميم معتقدات الشخص وأفكاره ومشاعره ، وتؤثر فى حكم الفرد على الناس والأماكن والأشياء (ص ص ١٣ - ١٤) .

ثانيا - القيمة ليست شيئًا مطلقًا تحكمه قوانين الطبيعة ، إنما هى بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية . والقيمة مفهوم إنسانى عما هو حسن وسيئ من وجهة نظر شخصية ، وهى كذلك صفة شخصية خاصة بفرد أو بما يتعارف الناس عليه فى تحديد ماهو مرغوب فيه والمسموح به من التأثير فى أفعال معينة . والقيم ليست مطابقة للأخلاقيات التى تعنى بدراسة الصواب والخطأ . وتكون الأخلاقيات دائما جزءا من مذهب أخلاقى أو دينى ، أما القيم فهى ليست مذهبًا وإن كان لها أبعاد أخلاقية .

ثالثًا - القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ، ولكنها بالأحرى حالة مفضلة . إنها اعتقاد دائم أن أسلوبًا راسخًا ودائما أحسن من سلوك يتعلق بحالة خاصة بعينها .

رابعًا – القيمة ليست فعلا ، إلا أنه يمكن تخمين وتكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله . ولكن قد تكون الأفعال في مناسبات معينة دوافع عكسية ، أو قد تؤدى إلى كره أكثر من كونها نابعة من قيم معينة [٨] (ص ١٤) .

تكون القيم وخصائصها :

إن قيم الإنسان مرتبطة بشكل وثيق بطبيعته البيولوجية والنفسية والاجتماعية . وما نحمله من قيم هو دمج لدافعين اثنين : أحدهما غريزى والآخر مكتسب .

وترتبط قيم الإنسان بحاجاته وإشباع هذه الحاجات . ويؤكد مندل وجوردان[٩] (١٩٨١م) أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغير يرتبطان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة ، حيث إن هناك عددًا من القواعد تشرح هذه العلاقات ، وهى :

١ – القيم باقية خصوصًا فى حالة اتساقها تاريخيًا وأسريًا وجماعيًا وثقافيًا .

٢ – كلما كان الشخص مرتبطًا عاطفيًا بموضوع ما ، كان من الصعب إقناعه بتغيير قيمه .

٣ – الأشخاص الذين ينشؤون فى منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون لديهم قيم متشابهة .

٤ – تكون الاختلافات فى القيم نتيجة لاختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية .

٥ – كلما كانت الروابط أقوى بين شخص ما ومجموعة من الناس أو فئة اجتماعية ، أصبح من السهل على المجموعة تحديد القيم .

٦ – يعمل الإنسان على أن تكون قيمه مستقرة ومنسجمة مع قيم المجموعة التى ينتمى إليها (ص ١٥) .

٧ – كلما انسجمت عناصر البيئة الاجتماعية ، كانت القيم أكثر تشابها .

٨ – كلما زادت أهمية قضية ما للمجموعة ، كان اتفاق أعضائها على القيم كبيرا .

٩ – القيم المستخلصة بمعاناة حرمان نسبى يصعب تغييرها .

١٠– أعضاء المجموعة الأكثر احتراما والأقوى شخصية أكبر تأثيرا فى القيم .

١١– يمكن تغيير السلوك بسهولة أكثر من تغيير القيم ، وفى بعض الأحيان قد يؤدى هذا إلى تغيير فى القيم .

١٢– قد تتعارض القيم والسلوك حين يتعلق الأمر بالأخلاق ، وتأكيد شخص ما تمسكه بأمانة وإخلاص بعقيدة ما لا يعنى أنه لن يخدع أو يسرق .

١٣– كلما زاد التنافر الاجتماعى ، أصبح الناس أكثر عرضة لتغيير قيمهم .

١٤– تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة [١٠] (ص ١٦) .

تصنيف القيم :

برغم صعوبة تصنيف القيم فإن هناك محاولات لتصنيفها من حيث المحتوى . ولعل تصنيف سبرانجر Spranger من أحسن هذه التصنيفات – كما تشير دياب[١١] (١٩٨٠م) – حيث تحدث في كتابه أنماط الرجال Types Of Men ، عن أنماط ستة من القيم ، هى القيم : النظرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والسياسية والدينية . ويمكن الحديث عنها فيما يلى بشكل موجز :

١ – **القيم النظرية** : تعنى اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة ، ولكى يحقق هذا الهدف فهو يتخذ اتجاها معرفيًا من العالم المحيط به ، كالموازنة بين الأشياء على أساس ماهيتها ، والسعى وراء القوانين التى تحكم هذه الأشياء رغبة فى معرفتها ، ويتميز أصحابها بالنظرة الموضوعية النقدية المعرفية التنظيمية (ص ٧٤) .

٢ – **القيم الاقتصادية** : ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ماهو نافع . ولتحقيق هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها ، عن طريق الإنتاج والتسويق واستثمار الأموال ، ويتميز أصحابها بالنظرة العملية كرجال الأعمال .

٣ – **القيم الجمالية** : وتعنى اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق ، لذا فهو ينظر إلى العالم المحيط به نظرة تقدير له من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلى وأصحابها ربما يكونون فنانين أو متذوقين .

٤ – **القيم الاجتماعية** : وتعنى اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس ، فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ، ويجد فى ذلك إشباعًا له . ويتميز أصحابها بالعطف والحنان ، لأنهم ينظرون إلى الآخرين كغايات وليسوا وسائل لغايات (ص ٧٥) .

٥ – **القيم السياسية** : وتعنى اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة ، فهو شخص يسعى إلى السيطرة والتحكم فى الأشياء أوالأشخاص .

٦ – **القيم الدينية** : وتعنى اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ماوراء العالم الظاهرى ، فهو يرغب فى معرفة أصل الإنسان ومصيره ، وأن هناك قوة تسيطر على العالم الذى يعيش فيه ، ويحاول أن يربط نفسه بهذه القوة بشكل ما [١٢] (ص ٧٥) . وتتمثل هذه القيمة المهمة فى عبادة الخالق وطاعته وتنفيذ أوامره وطلب رضاه ، وفى ممارسة العبادات والواجبات الدينية .

مقارنة القيم التقليدية بالقيم المعاصرة :

يشير مندل وجوردان [١٣] (١٩٨١م) فى كتابهما « قيم الموظفين فى مجتمع متغير» إلى أنه فى الستينيات الميلادية من هذا القرن ، كان العاملون يحملون بصفة عامة القيم التالية ويؤمنون بها ، خصوصًا فى الولايات المتحدة الأمريكية :

- ولاء قوى للشركة .
- رغبة قوية فى الحصول على المال والمركز .
- رغبة أكيدة فى الترقى والوصول إلى أعلى درجات السلم الوظيفى .
- اهتمامات حاسمة أساسية فيما يختص بالأمن والاستقرار فى العمل .
- انسجام تام فى الوظيفة .

ويشير الكاتبان إلى أن هذه القيم تشكلت إلى حد ما كرد فعل لتصرفات الشركة نفسها ، فالموظفون يكتسبون مهاراتهم دائمًا من العمل ، وذلك يكون بالطبع على حساب الشركة أو صاحبها . ويزيد التدريب وفرص الترقى من ولاء العامل لشركته والارتباط بها (ص ٣٢) .

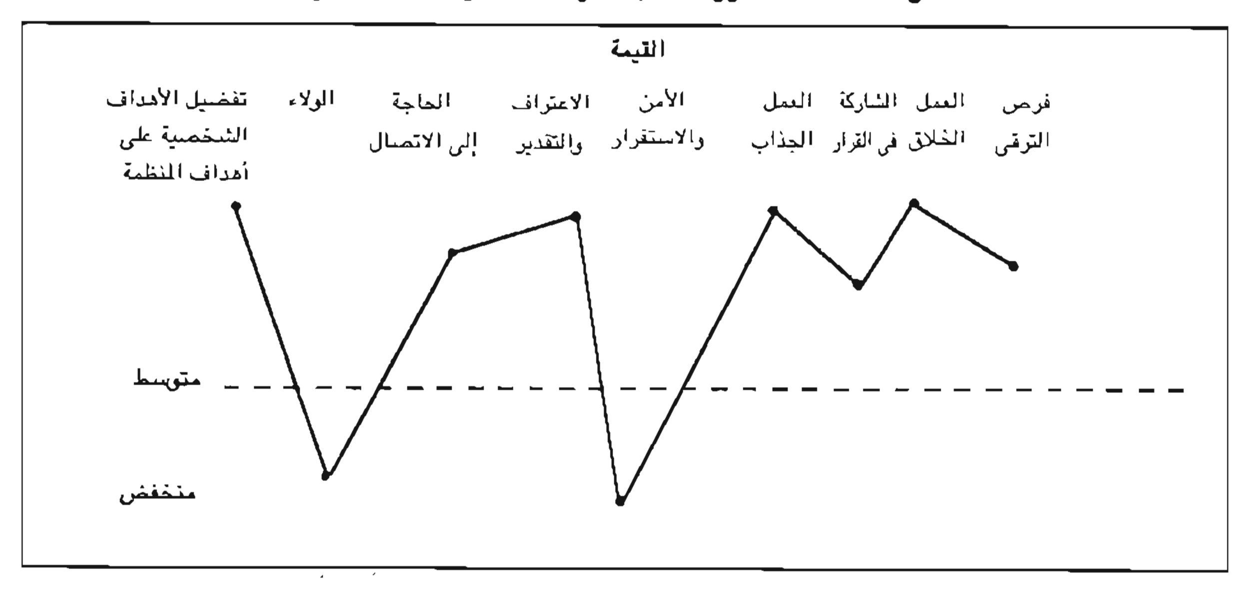
ويقارن الكاتبان تلك القيم بالقيم فى الثمانينيات الميلادية ، حيث يريان أن الموظف المعاصر يتصف بالصفات التالية :

- ولاء ضعيف للمنظمة .
- الإنتاج على قدر الأجور والمكافآت .
- الحاجة إلى تقدير المنظمة مقابل الإسهام .
- اهتمام قليل بالأمن والاستقرار فى العمل .
- اهتمام بوقت الفراغ باعتباره أهم من العمل نفسه .
- الحاجة إلى أداء العمل الخلاق والمفيد .
- الرغبة فى المشاركة فى القرارات التى تؤثر فيه .
- الانسجام التام مع الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة .
- الحاجة إلى الاتصال بالإدارة لمعرفة ما يدور فى الشركة .
- الرغبة فى تخطى الروتين وأداء المهام بصورة خلاقة .
- الحاجة إلى الترفيع والنمو الذاتى فى الوظيفة .

ويشير الكاتبان إلى أن الموظف المعاصر يتصف بشغفه الزائد بالتقدير والاعتراف حين إنجاز العمل ، كما أنه تواق إلى أن يكون حرًا فى إيجاد طرق حديثة لتناول المشكلات وحلها ، وهو لا يعتمد على الوظيفة لتحقيق الذات بقدر ما يعتمد على نفسه . وبمعنى آخر فإنه يفضل أن يكون نفسه – ألا يفقد ذاته – بغض النظر عن وظيفته فى المنظمة [١٤] (ص ٣٤) .

ويوضح الشكل (٦ – ١) منظور القيم للموظف الأمريكى المعاصر ، فى حين يوضح الشكل رقم (٦ – ٢) منظور القيم للموظف الأمريكى التقليدى .

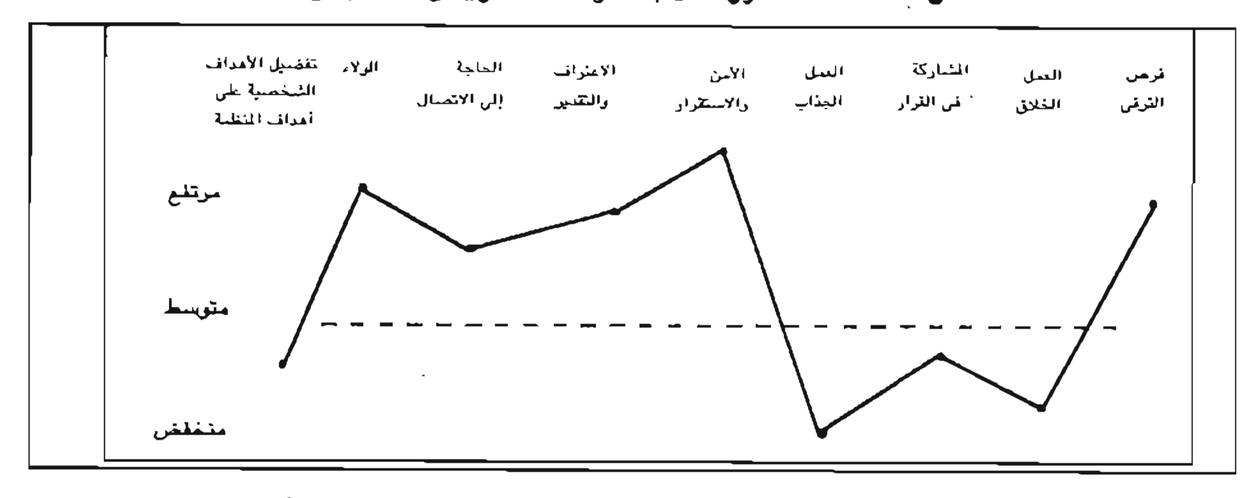
شكل (٦ ـ ١) منظور القيم للموظف الأمريكي المعاصر



هذا الشخص الذي يصوره الشكل أعلاه يعطي أهمية وأولوية أكثر لأهدافه الشخصية والعائلية ، وهو في حاجة شديدة إلى التقدير والاعتراف ، ويرغب في أداء الأعمال الممتعة والخلاقة غير الروتينية ، ويحاول الحصول على حلول للمشكلات بأسلوب خاص ، ويولي قليلاً من الأهمية لقيمة الأمن والاستقرار في العمل وللولاء للشركة .

المصدر : مندل وجوردان ، قيم الموظف في مجتمع متغير ، ترجمة محمد حامد حسنين ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٢م ، ص ٢٥ .

شكل (٦ ـ ٢) منظور القيم للموظف الأمريكي التقليدي



هذا الموظف شديد الولاء للشركة ، ويعطي أولوية قصوى لأهداف المنظمة ، وهو في حاجة شديدة إلى الأمن والاستقرار في العمل ، وتنصرف اهتماماته إلى الأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى إبداع وابتكار .

المصدر : مندل وجوردان ، قيم الموظف في مجتمع متغير ، ترجمة محمد حامد حسنين ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٢م ، ص ٣٦ .

ثانياً - الاتجاهات :

تعريف الاتجاهات :

تعددت تعريفات الباحثين للاتجاهات النفسية ، وخصوصا علماء علم النفس الاجتماعى ، فيرى ألبرت [15] Allport (١٩٢٥م) أن الاتجاه هو « إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلى العصبى التى تنظمها الخبرة ، ولها فعل توجيه على استجابات الفرد للأشياء والمواقف المختلفة » .

ويعتقد بوجاردس[16] Bogardus (١٩٢٨م) أنه « ميل يتجه بالسلوك قريبا من بعض عوامل البيئة أو بعيدا عنها ، فيضفى عليها معايير موجبة أو سالبة تبعًا للانجذاب نحوها أو النفور منها » .

ويعرفه زنانيكى [17] Zananicki (١٩٧٧م) بأنه « الموقف النفسى للفرد حيال إحدى القيم أو المعايير (موقف الفرد الأمى من السرقة فى مجتمع يعاقب من يسرق ويدعو إلى الأمانة) ؛ بمعنى أخر اتجاه نفسى تحدده المعايير الاجتماعية القائمة » (ص ٤) .

ويرى قبسون وزملاؤه [18] . Gibson et al (١٩٨٢م) أن « الاتجاهات تحدد السلوك لكونها مرتبطة بالإدراك والشخصية والتعلم والدافع . كما أنها تعتبر الاتجاهات أجزاء داخلية لشخصية الإنسان » (ص ٥٢) .

وتعتبر الاتجاهات بشكل عام استعدادات وجدانية مكتسبة ، وهى ثابتة وتلعب دورًا كبيرًا فى تحديد سلوك الإنسان ومشاعره إزاء الأشياء التى يمارسها ، مثل : الطعام والشراب والأصدقاء والمكتب والهوايات ونحو ذلك .

وقد تكون الاتجاهات إيجابية أو سلبية ، فالاتجاهات الإيجابية مثل : الحب والاحترام والصداقة ومساعدة الآخرين ، والاتجاهات السلبية مثل : الكرة والنفور من الناس والإساءة للآخرين .

والاتجاهات قد تكون سرية يحاول الفرد إخفاءها ، وقد تكون علنية ومكشوفة ولا يأبه لذلك . ولا شك فى أن تجارب الفرد وخبراته وتعليمه وعمره تلعب أدوارًا مهمة فى تكوين الاتجاهات وممارستها .

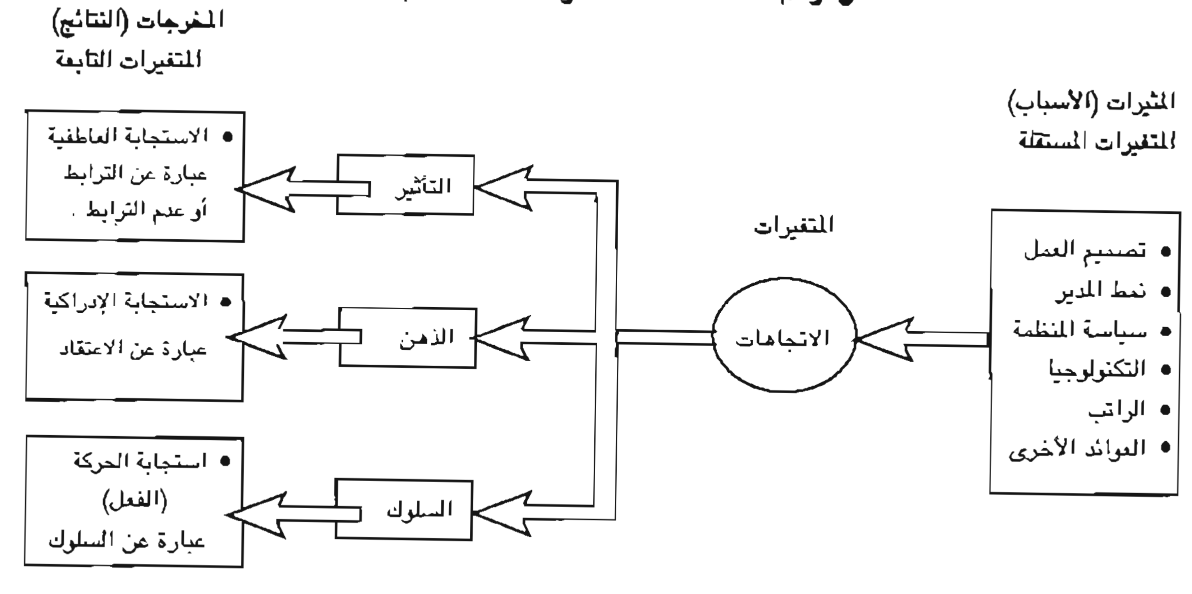
تأثير الاتجاهات فى الشخصية والسلوك :

حيث إن الاتجاهات هى جزء داخلى من تركيب الشخصية الإنسانية ، فإن هناك محاولة جادة من بعض الدارسين لتعديل وتغيير الاتجاهات . وإحدى هذه النظريات هى ما يراه روسنبرق [19] (١٩٦٠م ، ص ص ٢١٩ - ٢٤٠) من أن الأفراد ينشئون ما بين اعتقاداتهم ، ومشاعرهم إزاء الموضوعات (الأشياء) ، حيث يعتقد أن تعديل الاتجاهات يعتمد على تغير المشاعر أو الاعتقادات ، بمعنى أن الأفراد لديهم اتجاهات مبنية تشتمل على العديد من عناصر وعلاقات داخلية ، وأن تغيير أحد هذه العناصر سوف يؤثر فى حركة العنصر الآخر . ويعتقد روسنبرق فى نظريته هذه أن التأثير والذهن والسلوك تحدد الاتجاهات ، كما أن الاتجاهات تحدد التأثير والذهن والسلوك ، وتأثير العواطف (المشاعر) جزء من الاتجاهات ، ويتم تعلم ذلك من : الوالدين والمدرسين وأعضاء الجماعة (قبسون وزملاؤه [20] .Gibson et al ، ١٩٨٢م ، ص ٥٣) .

ويعتقد روسنبرق أن العناصر السلوكية للاتجاهات تعرف بأنها محاولة الفرد الحركة أو الاتجاه نحو شئ بطريقة ما ، والحركة عنصر من عناصر الاتجاهات ، وحركة الفرد تجاه فرد آخر قد تكون حركة صداقة أو حركة عدوانية .

وفى الشكل رقم (٦ - ٣) مثال من ثلاثة عناصر للاتجاه فى منظمات العمل . فالاتجاهات ترتبط بالمثيرات التنظيمية من ردود فعل الفرد (العامل فى المنظمة) .

شكل رقم (٦ - ٣) العناصر الثلاثة للاتجاه



المصدر : Gibson et al ., 1982 ., p . 53

مصادر الاتجاهات :

لا شك فى أن للاتجاهات العديد من المصادر والمسببات ، فمنها ما يكون مصدره الوالدان والعائلة ، ومنها ما يكون مصدره الزملاء والأصدقاء فى الجماعات التى ينتمى إليها الفرد . ومنها ما يكون مصدره المجتمع نفسه والتجارب والخبرات التى يمر بها الفرد ، سواء فى الحياة العامة أو فى العمل الذى يقوم به

إن تجارب الفرد الأولى مع العائلة تساعد على تشكيل اتجاهاته ومواقفه وميوله منذ المراحل الأولى من حياته ، كما أن الزملاء والرفاق منذ الصغر يؤثرون فى اتجاهات الفرد ، حيث يتم اللقاء وتبادل الخبرات والألعاب ، ويهتم الفرد منذ هذه المراحل بتكوين المجموعات ويمارس انتماءه إليها ، لأن الفرد بطبيعته يسعى إلى قبول الآخرين وتقبلهم له .

كما أن المجتمع - بما يشتمل عليه من ثقافة ولغة وعادات وتقاليد - يلعب دوراً فى تكوين اتجاهات وميول ومواقف الأفراد ، وفقا لخصائصه تلك . ومن هذه الثقافة واللغة والعادات يبدأ الفرد فى تكوين اتجاهاته نحو الأشياء الأخرى والأفراد الآخرين من حوله .

تعلم الاتجاهات :

إن التعلم الذى نحصل عليه - سواء فى المنزل أو فى المدرسة أو فى المجتمع - يتضمن تغيراً فى اتجاهاتنا ومواقفنا ، حيث إننا نميل عادة إلى إعطاء استجابات محببة أو غير محببة للأشياء والأشخاص والمواقف والأفكار المجردة .

ويقول على أحمد على[٢١] (١٩٧٩م) إنه " يتم اكتساب الاتجاهات فى الكثير من الأحوال عن طريق التقمص ، فالطفل مثلاً يتقمص شخصية أبيه ويكتسب الكثير من اتجاهاته الدينية والسياسية والاجتماعية عن هذا الطريق " (ص ١٦٨) . كما يرى على (١٩٧٩م) أن الفرد يتبنى عادة اتجاهات الجماعة التى ينتمى إليها ، خصوصا إذا كانت الجماعة متماسكة تشبع حاجات الفرد ، وكان الفرد يشعر بالانتماء إلى هذه الجماعة [٢٢]) ص ١٦٨) .

ويتعلم الفرد الاتجاهات من خلال تعليمه وتجاربه وخبراته التي يمارســـها في الحياة بشكل عام ، وفي الوظيفة والعمل بشكل خاص . ويكون الموظف - بوصفه فردًا من أفراد المجتمع - اتجاهاته ومواقفه نحو الراتب ونظام الحوافز وبيئة العمل وزملاء العمل ومحتوى الوظيفة وغير ذلك من عوامل العمل الأخرى ، من خلال تجارب وممارسة الوظيفة في حياته العملية .

التناغم والتجانس في الاتجاهات :

يسعى الفرد بطبعه إلى إيجاد التناغم والتناسق بين عناصر اتجاهاته والمؤثرات والسلوك ، لأن وجود مثل هذا التناغم والتجانس يوفر للفرد حالة من التوازن النفسي والارتياح .

قياس الاتجاهات :

حيث إن الاتجاهات هي قوى ومحركات نفسية داخلية أشبه ما تكون بالدوافع ، فقد سعى كثير من الباحثين والدارسين لقياسها ومحاولة التوصل إلى معرفتها . وقد استخدم في قياسها كثير من المقاييس ، مثل : المقابلات الشخصية والاستبانات ، غير أن الاستبانات تعتبر حتى الآن أشهر هذه المقاييس وأكثرها استخداما ، فما على الباحث إلا أن يصمم استبانة تشتمل على بعض الأسئلة ذات العلاقة بالاتجاهات والميول التي يعتقدها الناس تجاه ظاهرة ويوزعها ، ومن ثم تجمع هذه الاستبانات وتحلل نتائجها . ومن أمثلة مقاييس الاتجاهات التي تم استخدامها ما يلي :

أ - مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية :

يعتبر مقياس بوجاردس[٢٣] (١٩٢٥م) للمسافة الاجتماعية أول هذه المقاييس للاتجاهات ، والهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أهل الشعوب والأمم الأخرى ، حيث دفع الباحث بعض العبارات وعددها سبع ، تمثل استجابات متدرجة من أقصى درجات القبول الاجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول (الرفض الاجتماعي) . والعبارات هي كما يلي :

١ - أقبل الزواج منهم .

٢ - أقبل انضمام أحدهم إلى النادي الذي أنتمي إليه ليكون صديقي .

٣ - أقبله ليكون جارًا لي في مسكني .

٤ - أقبله ليمارس مهنتي في وطني .

٥ - أقبله مواطنًا في بلدي .

٦ - أقبله زائرًا لوطني .

٧ - أقبل استبعاده من وطني .

وكانت عينة الدراسة حوالي ١٧٢٥ أمريكيا ، طلب منهم أن يحددوا اتجاهاتهم نحو عدد من أبناء الشعوب الأخرى ، التي يوضحها الجدول رقم (٦ - ١)

جدول (٦ - ١)
اتجاهات الأمريكيين نحو أبناء الشعوب الأخرى

رقم العبارة	الاتجاه نحو الأتراك	الاتجاه نحو السويديين
١	٪١.٤	٪٤٥.٣
٢	٪١٠.٠	٪٦٢.١
٣	٪١١.٧	٪٧٥.٦
٤	٪١٩.٠	٪٧٨.٠
٥	٪٢٥.٣	٪٨٦.٣
٦	٪٤١.٠	٪٥.٤
٧	٪١٣.٤	٪١.٠

ب - طريقة ليكرت Likert :

اقترح ليكرت [٢٤] (١٩٥٩م) طريقة لقياس الاتجاهات تقوم على اختيار عدد من العبارات تتناول الاتجاه المطلوب قياسه ، بحيث يطلب من أفراد عينة البحث أن يدلوا بإجاباتهم ، فهم يوافقون بشدة على العبارات أو يوافقون فقط أو غير متأكدين ، أو هم يعارضون أو يعارضون بشدة . والفرد الذى يشارك فى هذا المقياس يحصل على درجات موزعة كما يلى :

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

مقاييس الاتجاهات والميول نحو العمل :

استخدمت عدة مقاييس واختبارات لقياس اتجاهات وميول العاملين فى منظمات العمل ، لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو أعمالهم ودوافعهم والرضاء الوظيفى وغير ذلك من جوانب العمل الأخرى . ومن أشهر هذه المقاييس ما يلى :

أ - **فهرس وصف العمل** : يعرف هذا المقياس بـ (JDI) ، وقد صممه بات سميث وآخرون .Pat Smith et al [٢٥] (١٩٦٩م) . وهذا المقياس قـــدم للعاملين لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو أعمالهم ورضاهم الوظيفى عن خمسة جوانب فى العمل ، هى :

(١) ظروف العمل
(٢) الراتب
(٣) الترقيات
(٤) الإشراف
(٥) زملاء العمل

فالموظف أو العامل يضع كلمة «نعم» أو « لا » أو (؟) . ويوضح الشكل (٦ - ٤) نموذج هذا المقياس . وميزة هذا المقايس أنه يستطيع أن يحدد بدقة أى جزء من أجزاء العمل يشعر الموظفون أو العاملون بأنهم غير راضين أو راضون عنه ، وهذا بدوره يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات حيال هذه الاتجاهات وتعديل ما ترى تعديله منها .

شكل (٦ - ٤)

نموذج استبانة قائمة وصف العمل*

المعروف بـ (J.D.I) لسميث وآخرين . Smith et al (١٩٦٧م)

فكر فى عملك الحالى . ماذا يشبه فى أكثر الأحيان ؟ فى الفراغ المقابل لكل عبارة من العبارات التالية اكتب ما يلى :

ن : لـ « نعم » إذا كانت تصف عملك .

لا : لـ « لا » إذا كانت لا تصف عملك .

؟ : إذا كنت لا تستطيع أن تقرر .

عملك الحالى :

______ رائـــع
______ روتيـنـي
______ مـــرض
______ ممـــل
______ جـــيـــد
______ إبـداعـي
______ مـحـتـرم
______ ســاخـن
______ ممـتـــع
______ مـفـيـد

* هناك أسئلة أخرى تتعلق بـ : الدخل الحالى للوظيفة ، فرص الترقى فى العمل ، الإشراف ، الأفراد العاملين .

ب - مقياس منسوتا للرضاء الوظيفى :

ويعرف هذا المقاس بـ M.S.Q ، وقد صممه كل من ويز وداوس وإنجلاند ولوفقويست[٢٦] Weiss, Dawis, England and Lofguist. (١٩٦٧م) ، والهدف منه قياس اتجاهات العاملين وميولهم نحو الرضاء الوظيفى ، حيث تشتمل الاستبانة على خمس استجابات متدرجة من راض جداً إلى غير راض إطلاقًا ، وكل منها يحمل درجة معينة لتمثل وزنه . واستجابات المقياس كما يلى :

راض جدا : (٥)

راض : (٤)

غير متأكد إن كنت راضيًا أو غير راض : (٣)

غير راض : (٢)

غير راض إطلاقًا : (١)

وقد قام العديلى[٢٧] بترجمته إلى اللغة العربية وتعديله وتكييفه ليتلاءم مع اللغة والبيئة العربية .

وأسئلة الاستبانة تشتمل على مختلف مكونات العمل الوظيفى ، مثل : الراتب ، الإشراف ، ظروف العمل ، العمل نفسه ، الإنجازات .. الخ .

ويوضح الشكل (٦ - ٥) نموذجًا لهذا المقياس الذى ترجمه المؤلف[٢٨] إلى اللغة العربية ، واستخدم فى العديد من الرسائل العلمية والبحوث والدراسات فى المملكة العربية السعودية وبعض الدول العربية .

شكل (٦ - ٥)
نموذج مقياس منسوتا للرضاء الوظيفى *

القسم الأول :

ضع علامة (✓) فى المربع الذى يتلاءم مع درجة رضاك :

١ - إتاحة الفرصة لك لمعرفة نتائج عملك أولا بأول .

غير راض إطلاقًا	غير راض	لا أدرى	راض	راض جدا
☐	☐	☐	☐	☐

٢ - الإمكانات المتاحة لك لإنجاز أشياء مهمة .

☐	☐	☐	☐	☐

٣ - إحساسك بالتقدير الذاتى من خلال إنجاز العمل .

☐	☐	☐	☐	☐

٤ - إشباع الحاجات الشخصية من خلال إنجاز العمل .

☐	☐	☐	☐	☐

٥ - إتاحة الوقت الكافى لإتمام العمل بكفاءة .

☐	☐	☐	☐	☐

* ترجمة ناصر محمد العديلى ، ١٤٠٠هـ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

جـ - مقياس بورتر ولولير Porter and Lawler :

قام كل من بورتر ولولير [٢٩] (١٩٦٨م) بوضع استبانة لقياس الرضاء الوظيفى واتجاهات العاملين وأدائهم الوظيفى . وفى الشكل (٦ - ٦) عينة من أسئلة هذا المقياس ، وقد قام العديلى (١٤٠٤هـ) بترجمته [٣٠] إلى اللغة العربية .

شكل (٦ - ٦)

نموذج بورتر ولولير لقياس الرضاء الوظيفى*

ثانيًا - الدخل كمصدر للرضاء :

تجد فى هذا الجزء عددًا من العبارات المصممة لقياس شعورك واتجاهك نحو الدخل الذى تحصل عليه من عملك الحالى ، أرجو إيضاح رأيك من خلال إبداء موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية ، وذلك بوضع علامة (✓) فى المربع المناسب .

١ - الزيادة فى الراتب تعنى أننى تقدمت فى وظيفتى :

أوافق بشدة	أوافق	غير مقرر	غير موافق	غير موافق إطلاقًا
☐	☐	☐	☐	☐

٢ - الزيادة التى تسلمتها كانت بمثابة مكافأت عن أدائى الجيد

أوافق بشدة	أوافق	غير مقرر	غير موافق	غير موافق إطلاقًا
☐	☐	☐	☐	☐

٣ - الراتب فى عملى هو شكل من أشكال الاعتراف بأداء الوظيفة على خير ما يرام :

أوافق بشدة	أوافق	غير مقرر	غير موافق	غير موافق إطلاقًا
☐	☐	☐	☐	☐

* ترجمة ناصر محمد العديلى ، ١٤٠٠هـ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

تعديل وتغيير الاتجاهات :

تصبح الاتجاهات من مكونات شخصية الإنسان الأساسية عندما تدعم وتتعزز ، ويصعب فى بعض الأحيان تغييرها أو تعديلها ، خصوصا تلك الاتجاهات القوية التى ترسبت فى النفس البشرية فى مراحل الطفولة المبكرة .

غير أن الفرد بإمكانه تغيير اتجاهاته إذا ما أتيحت له فرصة الاتصال المباشر العميق بموضوع الاتجاهات ، وخصوصا الجوانب المعرفية فى الاتجاهات ، عندما يغير الفرد الجماعة التى ينتمى إليها ، أو إذا ما تغير الموقف الذى نشأ فيه الاتجاه ، أو إذا حصلت بعض الظروف الطارئة التى تجبره على ذلك .

ولا شك فى أن تغيير الاتجاهات من الأهداف التى تسعى إليها منظمات العمل فى عصرنا الحاضر ، خصوصا تغيير الاتجاهات إلى الأحسن أو التغيير الإيجابى ، وذلك لأن هناك مواقف فى الإدارة تتطلب من الموظفين تغيير اتجاهاتهم نحو سياسة إدارية معينة ، أو نحو مواقف معينة ، وذلك حسب الظروف والمتغيرات التنظيمية . إن تغيير الاتجاهات هو نوع من المرونة التى تساعد الإدارة والمنظمات على تحقيق أهدافها .

ويرى على السلمى [٣١] أن عملية تغيير الاتجاهات تتخذ مظهرين أساسيين ، هما :

١ - « تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض ، أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس ؛ أى أن التغيير هنا يكون فى درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه » (ص ١٨٠) ، مثل تغيير نظام الدوام من وقت لآخر ، وذلك حسب ظروف البيئة الطبيعية كالشتاء والصيف ، أو حسب المناسبات الدينية مثل شهر رمضان المبارك ونحو ذلك .

٢ - « أن يتم التغيير فى الاتجاه ، بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته حيال موضوع معين » ، فمثلا قد يكون لدى الإنسان اتجاه نحو ظاهرة الوساطة ، إلا أنه يمارسها بين أونة وأخرى ، غير أنه يعلم بأخطارها ، فإنه قد يتخذ منها موقفا متشددًا .

ويرى السلمى « أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعًا لعدة عوامل ، من أهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد» (ص ص ١٨٠ - ١٨١) .

كما يرى السلمى أيضا « أن القابلية للتغيير تتوقف على درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التى تتبنى على حقائق ومعلومات أكثر وأدق »[٣٢] (ص ١٨١) .

ويعتقد السلمى أن « تغيير الاتجاه وإحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وبين باقى الاتجاهات الأخرى التى تكون الاتجاه للفرد » (ص ١٨١) .

ولا شك فى أن « تغيير الاتجاهات يعتمد على الصفات والخصائص الشخصية عند الفرد ، فالعمر يلعب دوراً فى تغيير الاتجاهات ، وكذلك مقدار الذكاء . فالشباب يكونون عادة أكثر قابلية للتغيير من الكبار . كما أن الأشخاص الأكثر ذكاء أسرع من غيرهم استجابة لبعض الاتجاهات ، نظرا لإدراكهم للمتغيرات والمتطلبات وحركة الزمن وجدوى التغيير .

كما أن ارتباط الفرد بالجماعة له تأثير فى درجة تغيير الاتجاهات إيجابا وسلبا . وللمواقف التى يمر بهاالفرد والمعلومات التى يحصل عليها تأثير فى تغيير الاتجاهات .

ومهما يكن من أمر فإن الإنسان بطبيعته - كما يقول السلمى - « يكون اتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته ، أو لكل ما يتوافق مع معتقداته والقيم التى يؤمن بها ، والعكس صحيح »[٣٣] (ص ١٨٣) .

الاتجاهات باعتبارها نظامًا فرعيًا :

يرى السلمى أن عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها من العمليات السلوكية الأساسية التى تسهم بشكل واضح فى تحديد استجابات النظام السلوكى للمثيرات الخارجية ، حيث يتم التفاعل بين الاتجاهات التى يعتنقها الفرد وبين الاتجاهات الجديدة الأخرى التى يواجهها فى حياته . ويتكون نظام الاتجاهات المفتوح من الجوانب التالية :

١ - المدخلات (مدخلات نظام الاتجاهات) :

تتكون هذه المدخلات - كما يرى السلمى[٣٤] - من فئتين أساسيتين ، هما :

أ - اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية ، تنتقل إلى النظام السلوكى من الجماعات الأولية التى ينتمى إليها الفرد كالأسرة (وهى الأساس الراسخ فى نظام الاتجاهات) .

ب - مدخلات تمثل المعلومات الاجتماعية والتنظيمية والحضارية التى تعكس المواقف المتجددة والمتكررة (كالموضوعات ، الأفكار ... إلخ) ، وهى تكون مصدرًا معاونًا ومفيداً للنظام السلوكى (ص ١٨٤) .

٢ - عمليات نظام الاتجاهات :

وهذه العمليات تتمثل بما يلى :

أ - عملية مواجهة ومقارنة بين المدخلات من ناحية ، وبين الدوافع والخبرات والمدركات السابقة من ناحية أخرى.

ب - عملية تحليل لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغييرات فى أنماط سلوك الفرد أو فى شكل التصرفات.

جـ - يتم تكون الاتجاهات المؤيدة عندما يصل نظام الاتجاهات إلى اقتناع بأن موضوعات معينة تمثل مصدراً للمعاونة .

٣ - المخرجات :

وتتمثل فى :

أ - اتجاهات مؤيدة .

ب - اتجاهات معارضة .

جـ - اتجاهات محايدة .

وهذه المجموعات من الاتجاهات - كما يقول السلمى [٣٥] - «تمثل أنماطا للسلوك الباطن ... كما يخرج من النظام مجموعة من الآراء ، وهى اتجاهات معلنة يتم التعبير عنها بوسيلة من وسائل التعبير المتاحة للنظام السلوكى . وهذه الآراء تمثل سلوكا ظاهراً» (ص ١٨٥) .

الهوامش :

1 - Cooper, T. (1982), **The Responsible Administor: An Approach to Ethics for the Administrative Role,** London: National Univ. Public, p. 52.

٢ - فوزية دياب ، **القيم والعادات الاجتماعية** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ١٩٨٠م ، ص ٢١ .

٣ - المصدر نفسه ، ص ٢١ .

٤ - المصدر نفسه ، ص ٢٢ .

5 - Hertzler, J.O., **Social Institutions**, Lincoln, Univ. of Nebraska Press, 1946, p. 310.

٦ - فوزية دياب ، مصدر سابق ، ص ٢٤ .

٧ - مندل وجوردان (١٩٨١م) ، **قيم الموظفين فى مجتمع متغير** ، ترجمة محمد حامد حسنين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مطبعة المؤسسة الصحفية الأردنية ، الرأى ، ١٩٨١م ، (ص ص ١٣ - ١٤) .

٨ - المصدر نفسه ، ص ١٤ .

٩ - المصدر نفسه ، ص ١٥ .

١٠- المصدر نفسه ، ص ١٦ .

١١- فوزية دياب ، مصدر سابق ، ص ٧٤ .

١٢- المصدر نفسه ، ص ٧٥ .

١٣- مندل وجوردان ، مصدر سابق ، ص ٣٢ .

١٤- المصدر نفسه ، ص ٣٤ .

15 - Allport, E. W., Attitudes. In C. Murchison (ed), **Handbook of Social Psychology** (Worcester. Mass: Clark University Press, 1935).

16 - Bogardus. E., S., **Imigration and Race Attitudes**, Boston Heath, 1928.

17 - Zananicki, R., The Cornarg Pronc Behavior Pattern in Employeed Men and Women, **Journal of Human Stress**, 1977, pp. 2-18.

18 - Gibson et al., **Organizations**, Fourth ed. Business, inc., 1982, p. 52.

19 - Rosenberg, M. J., "A Structural Theory of Attitudes", **Public Opinion Quarterly**, Summer, 1960. pp. 319-340.

20 - Gibson et al., 1982, p. 53.

٢١- على أحمد على ، مصدر سابق ، ١٩٧٩ ، ص ١٦٨ .

٢٢- المصدر نفسه ، ص ١٦٨ .

23 - Bogardus, E.S., Measuring Social Distance, **Journal of Applied Sociology**, vol. D, 1925, pp. 299-308.

24 - Likert, R., **New Pattern of Management**, New York, McGraw-Hill, Co., 1959.

25 - Smith, P. & Kendall, M. & Hulin, **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**, Chicago: Rand McNally, 1969, p. 37.

26 - Weiss et al., Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (1967), XXII.

٢٧- ترجمة ناصر العديلى ، ١٤٠٢هـ ، **الرضا الوظيفى** ، معهد الإدارة العامة ، ص ١٣٢.

٢٨- ناصر العديلى ، **الرضاء الوظيفى لموظفى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية ، مديرون وعاملون** ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ .

29 - Porter, L.& Lowler E., **Managerial Attitudes and Performance**, Richard Arwin, inc. The Dorsey-Press, Homewood, Ilinos, 1968. pp. 185-193.

٣٠- قام العديلى بترجمة الاستبانة إلى اللغة العربية عام ١٤٠٤هـ ، لإحدى الدراسات .

٣١- على السلمى ، **تحليل النظم السلوكية** ، مكتبة غريب ، القاهرة ، دون تاريخ ، ص ص ١٨٠ - ١٨١ .

٣٢- المصدر نفسه ، ص ١٨١ .

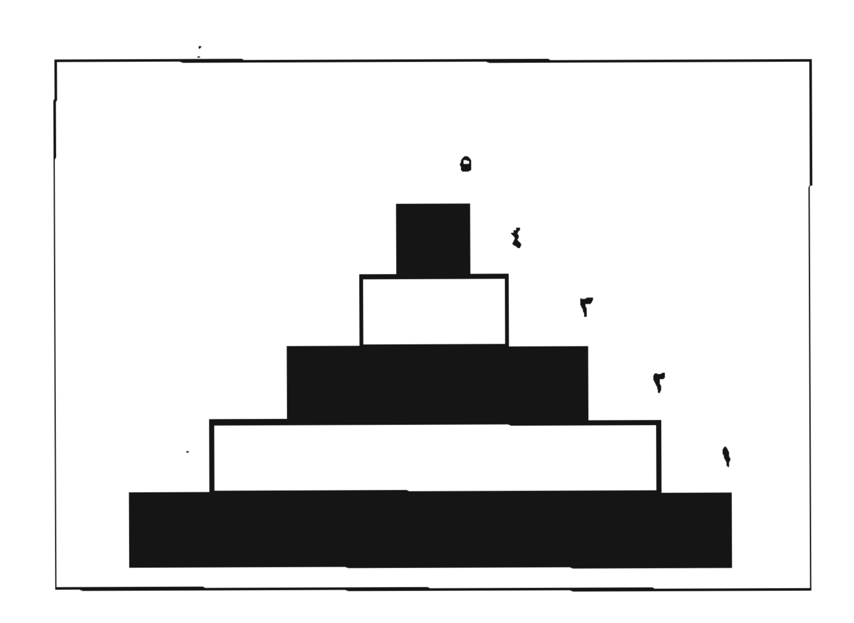
٣٣- المصدر نفسه ، ص ١٨٣ .

٣٤- المصدر نفسه ، ص ١٨٤ .

٣٥- المصدر نفسه ، ص ١٨٥ .

الفصل السابع

الدوافع والحوافز



الدوافع والسلوك الإنساني :

يقصد بالسلوك الإنساني تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان في أثناء حياته ، ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ، ويتكيف مع متطلبات الحياة . ولا شك في أن هذه النشاطات (الجسمية والعقلية والنفسية) هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية ، وذلك وفقًا لقدرات الفرد وطريقة إدراكه (العديلي [1] ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٦) .

ويمتاز هذا السلوك بأنه مسبب وهادف ومدفوع : بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائمًا سبب يؤدي إلى نشأته . كما أنه موجه لهدف أو أهداف معينة ووراءه دوافع تتمثل في الرغبات والحاجات (ليفيت [2]) .

وهذا السلوك متنوع ومرن : بمعنى أنه يظهر في صور متعددة ومتنوعة لكي يتواءم مع المواقف ويتعدل ويتبدل طبقًا للظروف ومواقف الحياة (الغمري[3] ، ١٩٧٩م ، ص ٢٠) .

وحيث إن هذا السلوك هو عبارة عن نشاطات الفرد في حياته اليومية ، فإن عمله الوظيفي هو جزء من هذه النشاطات أو جزء من سلوكه العام نابع من طبيعته كإنسان . كما أن فهم ودراسة سلوك الكائن الوظيفي عامل مهم في فهم أسلوبه في تأدية الواجبات والمسئوليات الخاصة بعمله ، وهذا لا شك في أنه يساعد على توجيه سلوكه الوجهة السليمة لتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة التي يعمل بها وينتمي إليها .

إن دراسة السلوك الوظيفي والتنبؤ به يحتاج إلى تحديد أسباب ودوافعه وأهدافه ، وهذا ما سيقودنا إلى معرفة الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفي .

الدوافع :

حيث إن الدافع هو أحد خصائص السلوك الإنساني ، فإن الدوافع تعرف بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه ، في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به . وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائمًا إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه . وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب ازدادت قوة الدافع وحدته : بمعنى آخر إن دوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة .

وتنظر الدراسات المعاصرة إلى موضوع الدوافع على أساس أنها عملية أساسية وعامة (ستيرز وبورتر [4] Steers and Porter ، ١٩٧٩م ، ص ٦) تشتمل على :

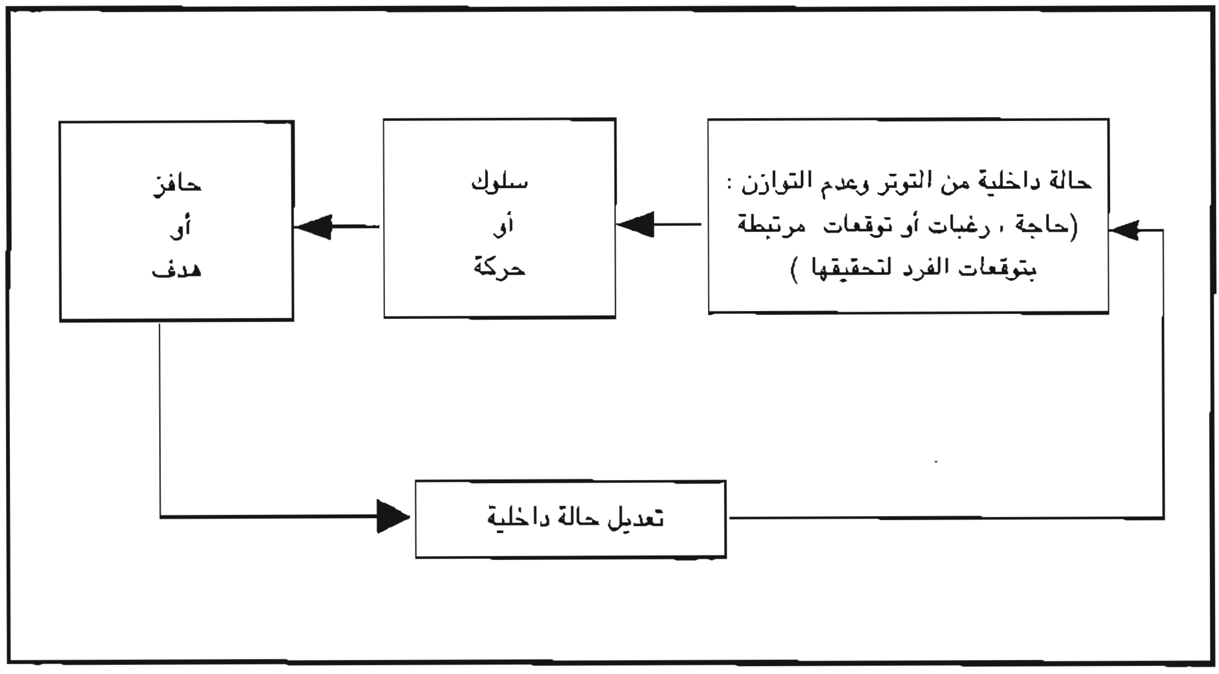
١ - حاجات أو توقعات .

٢ - سلوك .

٣ - أهداف وأشكال من التغذية المرتدة .

وهذا التفاعل بين هذه الأبعاد يوضح مدى ترابط عملية الدوافع وتشابكها بعضها مع بعض ، حيث يوضح شكل (٧ - ١) أن ظهور وإلحاح حاجات ورغبات وتوقعات الفرد يخلقان عنده بعض التوتر أو عدم التوازن النفسي . وهذا الإلحاح لهذه الحاجات والرغبات يرتبط بتوقعات الفرد واعتقاداته أن قيامه بعمل أو ممارسة نشاط ، سيقوده فيما بعد إلى خفض هذا التوتر وإعادة التوازن النفسي إليه . وهذا يعني أن الفرد بهذه العمليات السلوكية يوائم بين أسباب الدوافع وأهدافها المرسومة . وتستمر عملية الدوافع وفقًا لوجود مؤثرات البيئة المحيطة بالفرد ، سواء كان هذا في البيئة العامة أو في بيئة العمل الوظيفي الخاصة .

شكل (٧ – ١)
النموذج العام لعمليات الدوافع الأساسية



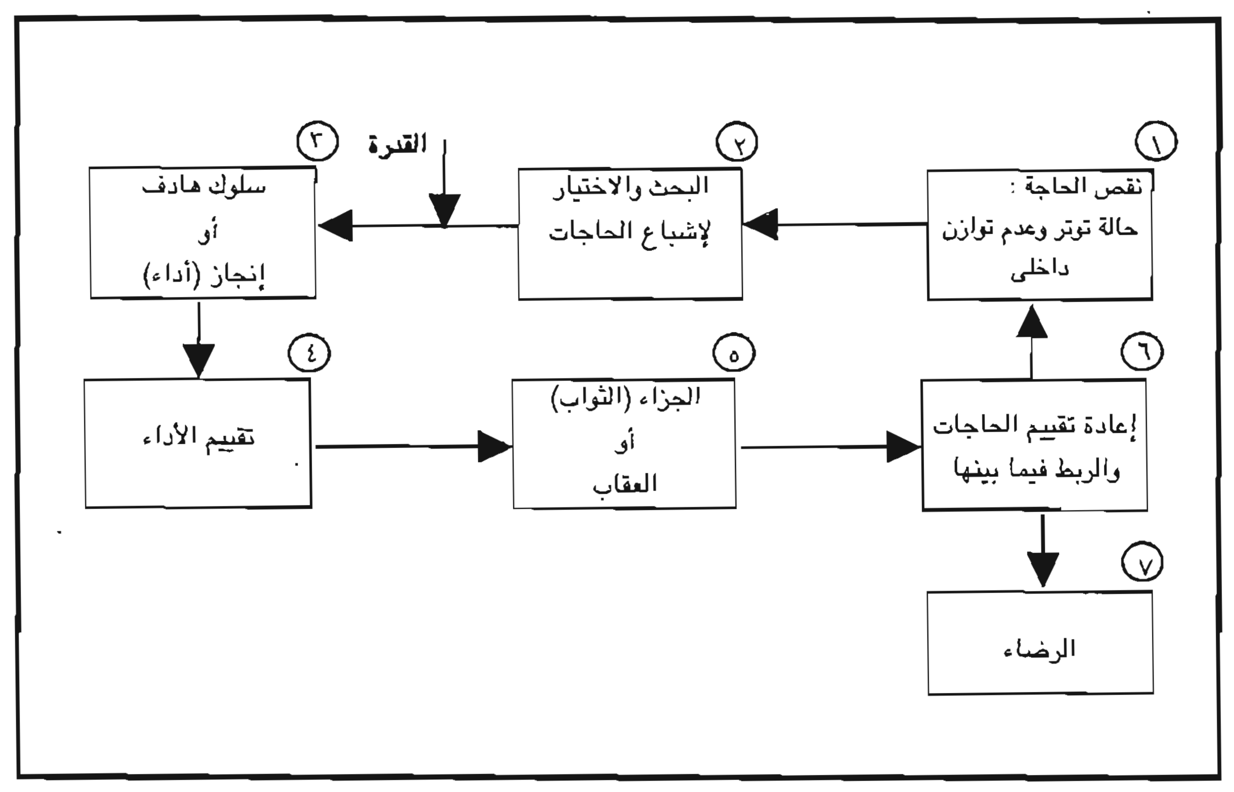
المصدر : ستيرز و بورتر ، ١٩٧٩م ، ص ٧ .

الدوافع والعمل الوظيفي :

اهتمت الإدارة المعاصرة بدوافع العاملين وأولتها أهمية خاصة ، كما أنها استفادت من تجارب وبحوث ودراسات علم النفس الإدارى والصناعى والسلوك التنظيمى فى السنوات الأخيرة : ففى ميدان الدوافع عنى الكثير من المتخصصين بدراسة السلوك التنظيمى والإدارة ونماذج الدوافع ونظرياتها ، وقد كان لثمرة هذه البحوث آثار إيجابية فى إنتاجية الموظفين والعاملين ورضاهم الوظيفى .

والدوافع فى العمل الوظيفى يمكن أن ينظر إليها على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات ، قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا (سيزلاجى Szilagyi ، ١٩٨٠م)(٥) ، حيث تبدأ بظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلى الذى يتمثل فى التوتر وعدم التوازن عند الفرد (شكل ٧ – ٢) . وتأتى ثانيا مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات ، ثم ثالثًا مرحلة الهدف والسلوك (الأداء المستخدم) ، ثم رابعا مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات ، ثم خامسا مرحلة الجزاء أو الثواب ، وهذا يعتمد على نوعية تقويم الأداء المتقدم ذكره . وأخيرًا تأتى مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذى حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية . فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت هذه الحاجة فالنتيجة تكون توازنًا ورضاء ، مع احترام تلك الحاجة الخاصة والموجودة ، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف (ص ص ١٠١ – ١٠٢) .

شكل (٧ - ٢)
النموذج الأساسى للدوافع (سيزلاجى ووالاس ١٩٨٠م)



المصدر : سيزلاجى و ولاس ، السلوك التنظيمى والأداء ، ١٩٨٠م .

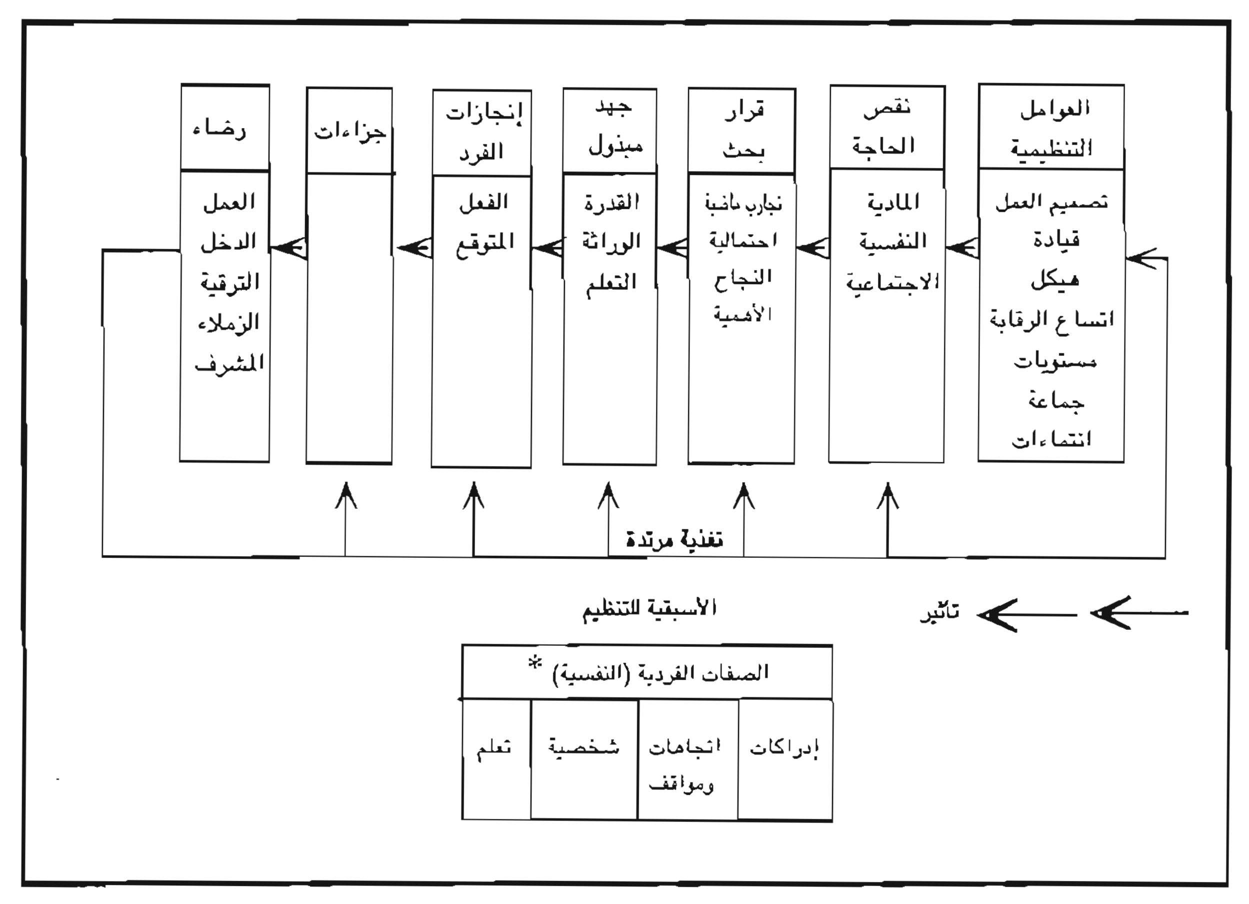
ولا شك فى أن ثمة عوامل أخرى تلعب دورًا أساسيًا فى عملية الدوافع ، مثل : الجهد والقدرة . ونعنى بالجهد الطاقات التى يبذلها الفرد فى أثناء تأدية العمل . والقدرة تعنى مجموعة الاستعدادات والصفات الشخصية التى يتميز بها الفرد ، مثل : الذكاء والحذق أو البراعة .

كما أن العوامل التنظيمية تؤثر فى عملية الدوافع (قبسون وآخرون [٦] Gibson et al.) - مثل : تصميم العمل ، درجة الرقابة ، نمط المدير وأسلوبه فى الإدارة ، ولاء وانتماء جماعة العمل للشخص ، التكنولوجيا المستخدمة - وتأثيرها ينعكس على سلوك الأفراد وأدائهم الوظيفى (ص ٧٩) .

وثمة عامل آخر يعتبر جزءًا لا يتجزأ من عملية الدوافع ، وهو الرضاء . والرضاء بشكل عام يعنى « الإنجاز المحرز بواسطة ممارسات وتجارب نشاطات العمل المختلفة والمكافآت » (ص ٨٠) . ويرتبط الرضاء ارتباطًا وثيقًا بالدوافع وإن كان لا يرادفها من حيث المعنى .

هذا وعند ربط الأفكار والمعانى الممثلة فى الشكل (٧ - ٢) بكل من : الجهد والقدرة والعوامل التنظيمية والرضاء والأفكار النفسية المختلفة ، يظهر لنا - كما يقول قبسون ورفقاؤه Gibson et al.[٧] (ص٨٢) - نموذج متكامل ومترابط لعملية الدوافع ، يمثله الشكل رقم (٧ - ٣) .

شكل (٧ – ٣)
نموذج موحد ومترابط لعمليات الدوافع .



* ملاحظة : هذه العوامل متأثرة هي الأخرى بحياة الفرد في المنظمة .

المصدر :

Gibson et al. , Organizations, Fourth Edition, Business Publications, inc . Planto , Texas , 1982 , p. 81 .

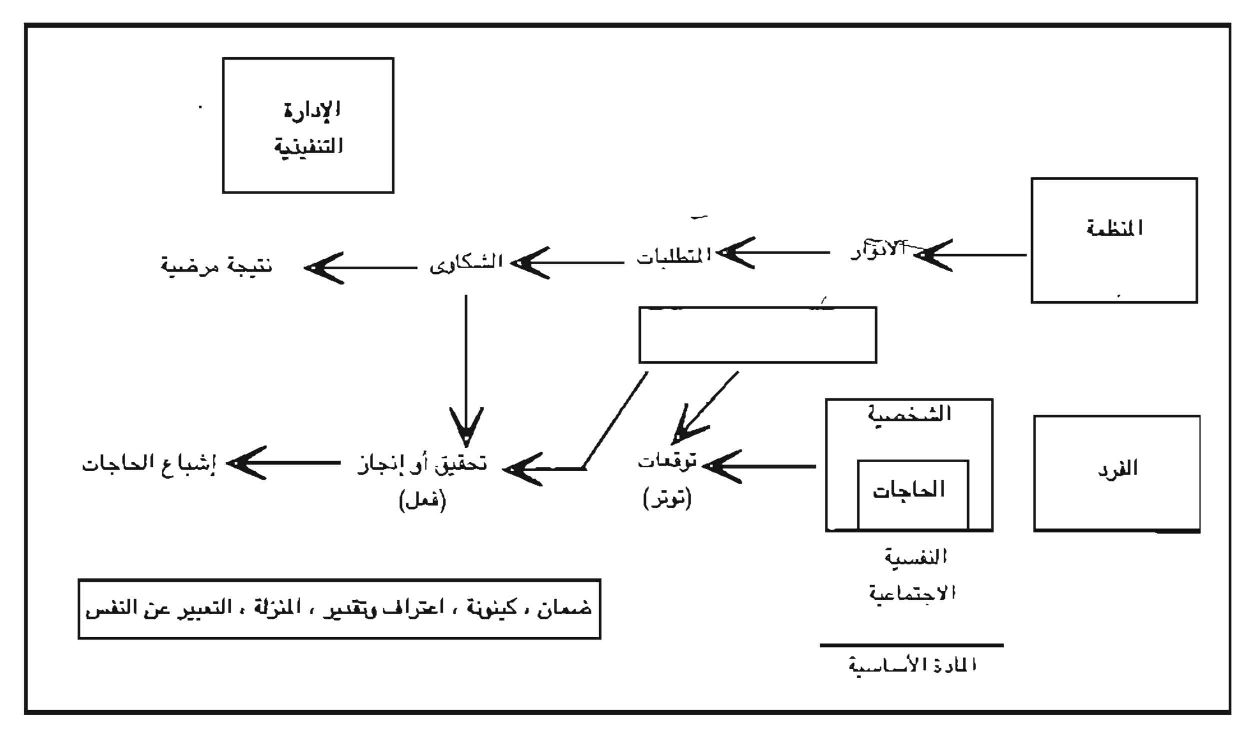
أهداف الفرد وأهداف المنظمة :

تجدر الإشارة إلى أن إشباع حاجات الفرد وتحقيق توقعاته وأهدافه في المنظمة مرتبط بتحقيق أهداف المنظمة نفسها . لذلك فإن فهم دوافع الموظفين أو العاملين يتطلب منهم العلاقة الوطيدة والمتفاعلة بين الفرد (الموظف) وبيئة المنظمة التي يعمل بها .

فالمنظمة تسعى لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية . والأفراد (الموظفون) يوجدون في المنظمة بكل ما لديهم من حاجات ورغبات وتوقعات ينشدون إشباعها وتحقيقها من خلال عملهم الوظيفي في المنظمة . وتعتمد المنظمة في فعاليتها ونجاحها - كما يقول قوش[8] Ghosh ، ١٩٨٠م ، ص ٢٣٠ - على المزاوجة بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وحاجات وتوقعات الأفراد العاملين فيها ، كما في شكل (٧ - ٤) .

شكل (٧ ـ ٤)

الأفراد فى المنظمة ودوافعهم إلى العمل (قوس وجاى ، ١٩٧٧م)



المصدر : Ghosh. P.,Industrial Psychology, 1st ed. , Himlaya Publishing House, Bombay, 1980, p. 230

ويعتقد قوش أن دور القيادة أو المديرين (المشرفين) يتمثل فى بث الوعى بمتطلبات الدور بالنسبة للتابعين (المرؤوسين) مبدئيًا ، وذلك بتحقيق حاجاتهم وتوقعاتهم كأشخاص . وهذا أمر يتطلب مهارات قيادية وتنفيذية فى سبيل المزاوجة بين متطلبات مهام المنظمة وحاجات المرؤوسين وتوقعاتهم ، وبهذا تخدم المنظمة هدفا مزدوجا يتمثل فى تحقيق أهدافها وإشباع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين بها (ص ٢٣٠) . وتكمن الصعوبة فى طريقة اختيار الحوافز المناسبة التى تحرك دوافع الموظفين بالشكل الذى يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم .

الحوافز :

أما الحوافز فهى الإمكانات المتاحة التى توفرها البيئة المحيطة بالفرد ، والتى يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة ، بالشكل أو الأسلوب الذى يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه .

والحوافز تنقسم إلى قسمين : حوافز مادية ، وحوافز معنوية . فالحوافز المادية هى الراتب والمكافآت والبدلات والمميزات المادية الأخرى . أما الحوافز المعنوية فهى فرص الترقية والاعتراف والتقدير للجهد والأداء ومسئوليات الوظيفة وفرص النمو الوظيفى والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأى والاقتراحات ... الخ . ويوضح الشكل (٧ – ٥) اتجاهات بعض الموظفين نحو الحوافز المادية .

شكل (٧ - ٥)
أهمية الراتب كحافز مادى لدى بعض الموظفين



والحوافز قد تكون مادية : إيجابية أو سلبية ، وكذلك معنوية : ايجابية أو سلبية . فالمكافأة التى تعطى للموظف تعتبر حافزًا ماديا إيجابيا ، بينما منع هذه المكافأة يعتبر حافزا ماديا سلبيا . كما أن خطاب الشكر يعتبر حافزا معنويا إيجابيا ، بينما التهديد بفقدان العمل إذا كان العمل مهما ، يعتبر حافزًا معنويًا سلبيًا .

وترى بعض الدراسات المعاصرة أنه يجب توافر شروط محددة فى تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها ، وقد حددها د . منصور أحمد منصور [٩] (١٩٧٣م) بما يلى :

١ - عدالة الحافز وكفايته .

٢ - سهولة فهم السياسة التى تقررها (المصلحة) فى تقريرها للحوافز .

٣ - ارتباطها ارتباطًا وثيقًا ومباشرًا بالجهود الذهنية أو البدنية التى يبذلها العامل فى تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية .

٤ - إقرار صرفها أو أدائها للعاملين فى مواعيد محددة ومتقاربة .

٥ - ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة .

٦ - أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام فى أدائها .

٧ - ارتباطها ارتباطًا وثيقًا ومباشرًا برسالة أو أهداف المنظمة .

٨ - ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشرًا بدوافع العامل وبواعثه (ص ٢٥٩) .

ونود أن نضيف شرطين أخرين إلى تلك الشروط يتلاءمان مع غرض هذا البحث ، وهما :

٩ - أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية التى يمر بها البلد ، والتى قد تؤثر فى حاجات الموظفين ورغباتهم وتوقعاتهم .

١٠- ألا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات .

أهمية دوافع الموظفين ودور الإدارة فى حفز العاملين :

مهما تعددت النظريات والدراسات حول دوافع العمل ، فإن الفرد والمنظمة يظلان هما محور عملية الدوافع والحوافز . فلكى

تستطيع الإدارة أن تحفز موظفيها ، يجب عليها معرفة دوافع أفرادها على جميع المستويات ، ووفقا لجميع الظروف ، سواء منها الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظف أو الظروف البيئية والإدارية والفنية للمنظمة . فدوافع العاملين تختلف من موظف إلى آخر حسب مستواه فى الإدارة ومستواه الاقتصادى ، وحاجاته النفسية ومميزاته الشخصية التى تكون عادة متفاوتة من فرد إلى آخر .

إن الإدارة الناجحة هى التى تسعى إلى حفز موظفيها عن طريق إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية ، حسب إلحاح هذه الحاجات . وهذا لايتم إلا بواسطة النظرة المتكاملة إلى الفرد كموظف وإلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة ، وذلك بالتأكد من رضاء هذا الموظف (العامل) من جميع النواحى . وهذا يتم بإشباع الحاجات التالية :

١ - الحاجات النفسية للموظف (الحاجة إلى احترام الذات واعتراف الآخرين ، حاجات الإنجاز ، الاستقلال الذاتى ، الحاجة إلى الابداع والمسئوليات) .

٢ - الحاجات المادية (الراتب ، المكافآت ، الترقية وغيرها من التوقعات .. بدلات وإجازات وغيرها) .

٣ - الحاجات الاجتماعية (تحسين العلاقات مع الزملاء والرؤساء ، الاعتراف من قبل الرؤساء والزملاء فى العمل .. الخ) .

٤ - الحاجات البيئية : توفير ظروف عمل جيدة مادية ومعنوية ، سواء كانت إضاءة أو تهوية أو غيرهما .

٥ - الإشراف ومرونة العمل : توفير إشراف سليم وساعات عمل مرنة وجيدة ومشاركة جماعية فى اتخاذ القرارات .. الخ .

ويمكن تلخيص فعالية الدوافع والحوافز بأنها عملية معقدة ، وفهمها يتطلب فهم متغيرات عديدة ومتشابكة ، وهذه المتغيرات يمكن دراستها - كما يقول ستيرز وبورتر[١٠] Steers and Porter (١٩٧٩م) - من الجوانب التالية :

١ - الفرد وصفاته الشخصية : كالفروق الفردية وتشابك المصالح والإمكانات .

٢ - صفات العمل ونوعيته : كنوعية العمل ومرونته ومتطلباته .

٣ - البيئة الإدارية وصفاتها : كظروف العمل وطبيعة المنظمة ونوعية العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة .

هذا ويظهر شكل (٧ - ٦) عملية الدوافع والحوافز وتشابكها فى المنظمة .

شكل (٧ - ٦)

المتغيرات المتشابكة فى عملية الدوافع والحوافز فى الإدارة

(ريتشارد ستيرز وليمان بورتر ، ١٩٧٩م)

الفرد وصفاته	العمل صفاته ونوعيته (أمثلة)	البيئة الإدارية وصفاتها
(١) الفوائد (٢) المواقف والاتجاهات : • نحو الذات • نحو العمل • نحو بيئة العمل وحالاته (٣) الحاجات إلى : • المأمن • العلاقات الاجتماعية • الإنجاز والنمو النفسى	• نوعية المكافآت والجوائز الداخلية • درجة الحرية والاستقلال • كمية الإنجاز المباشر والتغذية المرتدة • كمية المهمات وأنواعها المتعددة	○ بيئة العمل الحالية : • الزملاء • المشرفون أو المشرف ○ الحركات والفعاليات الإدارية : • ممارسة المكافأة والجوائز • نظام الحوافز والمكافآت • المكافأة الفردية (الثواب) • الجو العام للإدارة

المصدر : ستيرز ، بورتر ، ١٩٧٩م

نظريات الدوافع فى الفكر الإدارى الحديث

كان مفهوم الرجل الاقتصادى ، الذى يرى أن الأشياء المادية هى الأشياء الأساسية ، مسيطرًا لمدة طويلة . وهذه النظرة جاءت كإفراز لحركة الإدارة العلمية التى وضع مفهومها فردرك تيلر [١١] F. Tayler (١٩٤٧م) فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ثم تلا ذلك الجهود التى قام بها إلتون مايو وزملاؤه[١٢] Elton Mayo et al. (١٩٢٤م ، ١٩٢٧م ، ١٩٤٥م) ، وذلك فى تجاربهم المستمرة بمصانع هوثرن فى مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، لدراسة أسباب نقص الإنتاجية وعلاقة الإنتاجية بظروف العمل المادية ، كالأجور والإضاءة وأيام العمل . . إلخ . وقد أثبتت تلك البحوث عدم وجود علاقة بين كل منها . وهذه النتيجة فتحت المجال للتوصل إلى معرفة أسباب أخرى كعوامل محركة ودافعة للعاملين فى هذه المصانع ، وهى الرغبة فى تكوين العلاقات غير الرسمية والانتماء إلى المنظمات ، وهذا ما أطلق عليه فيما بعد حركة العلاقات الإنسانية ، وظهور ما يسمى بمفهوم «الرجل الاجتماعى » ، وهذا طبعا يتناقض مع مفهوم الرجل الاقتصادى كما مر بنا .

وبعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تعددت الدراسات والبحوث فى ميدان الدوافع ، وبدأت تأخذ طابع النظريات والنماذج ، كما تعددت دراسات مواقف العاملين واتجاهاتهم نحو أعمالهم الوظيفية ، وظهر الاهتمام بدراسة الحاجات الإنسانية ومحتوى العمل الوظيفى وبيئاته المختلفة ، واهتم الباحثون بدراسات رضاء الموظفين واستيائهم وعلاقة ذلك الرضاء بالإنتاجية والأداء وطى القيد والنقل ودافعية الموظفين إلى أعمالهم .

نظرية التدرج الهرمى للحاجات الإنسانية (مازلو ، ١٩٤٣م) :

قدم إبراهام مازلو [١٣] Maslow (١٩٤٣م) نظريته حول تدرج حاجات الإنسان . وتعتبر هذه النظرية بحق من أهم نظريات الدوافع التى فتحت المجال أمام الدراسات النفسية والإدارية فى حاجات الإنسان .

يرى مازلو أن الإنسان لديه عدد من الحاجات ، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها فى مدرج هرمى . وهذه الحاجات هى : الحاجات المادية (الفيزيولوجية) ، الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الصداقة والعلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى احترام النفس واحترام الآخرين ، الحاجة إلى تحقيق الذات .

ويعتقد مازلو أن الإنسان فى عمله مدفوع ، لكى ينجز ويؤدى عمله ، برغبته فى إشباع حاجاته الداخلية . ويفترض وجود بعض الأساسيات فى نظريته ، وهى :

١ - أن الحاجة التى تؤثر فى السلوك هى الحاجة غير المشبعة .

٢ - حاجات الإنسان تتخذ فى إشباعها تدرجًا هرميًا يبدأ من الحاجات المادية (الفيزيولوجية) وينتهى بالحاجات الراقية (الحاجة إلى تحقيق الذات) ، وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها .

٣ - تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما تبدأ الحاجة الأولى فى الإشباع بدرجة مرضية ، فعندما تشبع حاجات الإنسان المادية الأساسية تبدأ الحاجة إلى الأمن فى الإلحاح ... وهكذا بالنسبة للحاجات الأخرى .

وقد صنف مازلو هذه الحاجات فى تدرجها الهرمى على النحو التالى :

١ - الحاجات الفيزيولوجية (المادية) ، وهى الحاجات الأساسية للفرد التى تقوم بدور فعال فى دفع الإنسان . وتتمثل هذه الحاجات فى الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجى والفيزيولوجى ، كالماء والهواء والأكل والجنس . وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوزان الجسدى وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية فى حياته ، وهى كما يعتقد مازلو أقوى دوافع الفرد ؛ فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها ، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى فى الإلحاح والظهور . ويرى مازلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة ، فأول حاجة تلح عليه هى الحاجات الفيزيولوجية . أما الحاجات الأخرى فيأتى إلحاحها تباعًا .

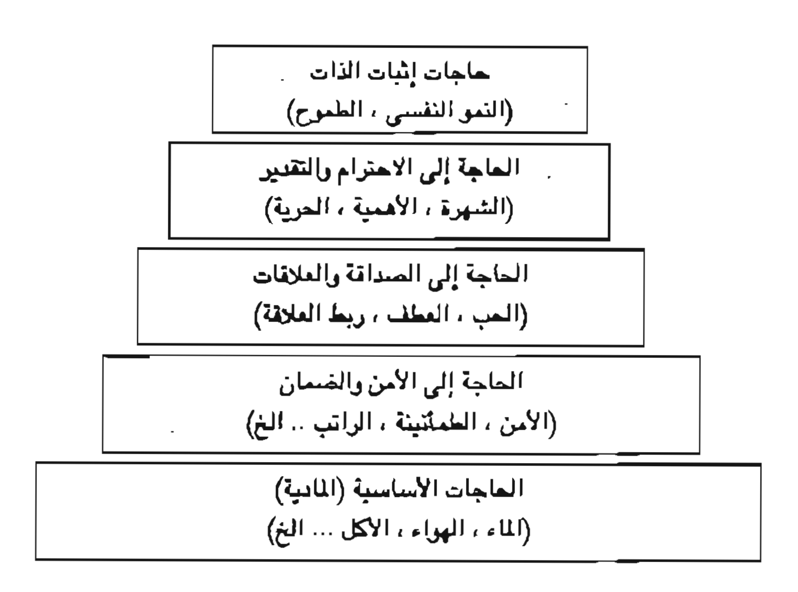
٢ - حاجات الأمن والضمان ، وهى تتمثل فى توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه ، مثل : الأمن ، الثبات ، الحماية ، الحرية من الخوف ، الحرية من القلق .. الخ . كما أن حاجات الأمن تعنى - فى رأى مازلو - الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافى والحماية الكافية للحاضر والمستقبل ، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز ... الخ .

٣ - حاجات الحب والصداقة ، يقول مازلو إنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفيزيولوجية وحاجات الأمن وتتشبع بشكل عادل ومقبول ، تبدأ حاجات الحب والصداقة فى الظهور (مازلو[١٤] ، ١٩٥٤م ، ص ٤٣) . ويقصد بحاجات الحب والصداقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التى تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير . وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن فى قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه .

٤ - حاجات الاحترام ، وهى حاجات الإنسان ورغبته فى تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس . ويرى مازلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين : الأول يتمثل فى الرغبة فى القوة والرغبة فى الإنجاز والرغبة فى الاستقلال والحرية ، والثانى يتمثل فى : الرغبة فى السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانه الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير . ويعتقد مازلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة فى هذا العالم[١٥] (ص ٤٥) .

٥ - الحاجة إلى تحقيق الذات ، تأتى الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة ، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد فى تحقيق ما يتلاءم مع قدراته ، أو - كما يقول مازلو - رغبة الفرد فى أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه . فالموسيقى يصنع الموسيقى ، والفنان التشكيلى يرسم اللوحات ، والشاعر يكتب الشعر .. الخ . ويرى مازلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها ببعض ، ويمكن ترتيبها والنظر إليها فى شكل هرم متدرج ، حيث تمثل الحاجات الفيزيولوجية (المادية) قاعدة هذا الهرم ، وتمثل الحاجة إلى تحقيق الذات قمته ، كما فى شكل (٧ - ٧) .

شكل (٧ - ٧)
التدرج الهرمى للحاجات / مازلو (١٩٤٣م ، ١٩٥٤م)



المصدر : الشكل من وضع المؤلف للإيضاح .

ووفقًا لهذه النظرية للحاجات ، تقود الحاجة الأكثر إلحاحا الفرد إلى إشباعها ، وعندما يتم إشباع حاجة من هذه الحاجات أو عندما توشك على الإشباع الكلى تظهر الحاجة الأخرى وتلح فى طلب الإشباع ... وهكذا فى بقية الحاجات . وعلى هذا النحو يتدرج الفرد فى إشباع حاجاته من مستوى إلى مستوى آخر . والحاجة المشبعة عند مازلو ليست دافعًا ، إنما الدافع هو الحاجة التى لا يتم إشباعها . وهذا ماجعل الحاجة الى احترام النفس والحاجة إلى تحقيق الذات لدى الموظفين والعاملين دافعين مهمين تسعى الإدارة إلى تحقيقهما دائما ، نظرا إلى إلحاحهما المتزايد . وهذا أيضا يوضح لنا مدى أهمية هاتين الحاجتين بالنسبة للإدارة والمنظمات .

التداخل فى إشباع الحاجات :

إن إشباع الحاجات النفسية ، وفقًا للهرم الذى اقترحه مازلو ، يدل على إشباع هذه الحاجات فى الظروف الطبيعية ، لكن يبدو للمتأمل لهذه الحاجات أنها متداخلة فى عملية إشباعها ، « فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات فى وقت واحد أو تحت ظروف معينة ، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة ، ومع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر » (منصور أحمد منصور[١٦] ، ١٩٧٣م ، ص ٢٦٨) .

وقد استخدم مازلو تعبير «الجماعية» لتأكيد التأثير المتداخل للحاجات . فالحاجات تؤثر جميعها فى سلوك الفرد ، كما يؤثر بعضها فى بعض . وقد رفض مازلو أى تقسيمات منفصلة للحاجات (مجدى الدفراوى[١٧] ، ١٩٨١م ، ص ص ١٥٥ - ١٥٦) ، كما فى شكل (٧ - ٨) .

شكل (٧ - ٨)

النظام الجماعى للحاجات



بعض النواحى التفسيرية لنظرية الحاجات لمازلو :

لا شك فى أن نظرية مازلو تعتبر من النماذج الرائدة فى مجال دراسة طبيعة الفرد وسلوكه وحاجاته ورغباته ، ولكن قبل تطبيقها على الواقع الإدارى يجب مراعاة بعض النواحى التفسيرية لها (منصور أحمد منصور[١٨] ، ١٩٧٣م ، ص ٢٧٩) ، وهى :

١- إن تسلسل الحاجات الإنسانية وإشباعها لا يعنى اتفاقها مع الواقع فى جميع الظروف والأحوال ، بل قد ترد استثناءات على تسلسها ، ونرى مثالاً تاريخيًا على ذلك من حياة الزعيم الهندى المهاتما غاندى : فقد ضحى هذا الزعيم بحاجته المادية أو الضرورية (الطعام) وحاجته إلى الطمأنينة بهدف إحراز النصر لوطنه والتخلص من الاستعمار الإنجليزى ، برغم عدم إشباع المستويين : الأول والثانى من التسلسل الطبيعى لإشباع الحاجات ، تطبيقا للنموذج الذى قدمه مازلو .

٢ - قد يسعى الفرد إلى مستوى معين من إشباع الحاجة (الإشباع الجزئى مثلاً) ، ثم ينتقل سعيه لإشباع حاجة أخرى أعلى منها أهمية ، إلا أن الواقع يشير إلى أن إشباع الحاجات المادية والشعور بالطمأنينة والأمان غالبًا ما يمثل أكبر نسبة إشباع لدى الفرد ، بمعنى أنه يسعى إلى إشباعها بدرجة أو بنسبة كافية .

٣ - إن حاجات الأفراد ورغباتهم تختلف من شخص إلى آخر ، ومن آن إلى آخر ، ومن مكان إلى مكان ، تبعًا لمتغيرات عديدة ، تعود إلى عوامل إنسانية أو اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو سياسية أو بيئية .

ويضيف الدكتور منصور أحمد منصور [١٩] «هذه هي أهم الاعتبارات العملية التي أشار إليها مازلو في نظريته ، والتي يتعين على الباحثين والإداريين أخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز والدوافع في المنظمة . فقد يكون من الضروري عند تطبيق نظام معين من الحوافز أن يكون الفرد راغبًا فيها راضيًا عنها مختارًا لنوعها على قدر الإمكان ، وأن يكون هناك ضمان للاستمرار في منحها ، واستبدال غيرها - أكثر سخاء وأكثر أثرًا من وجهة نظر الفرد - بها فيما بعد ، وهذا لا يتأتى إلا باهتمام الإدارة بإجراء الأبحاث من حين لآخر لاستطلاع رأي العاملين ، ضمانًا لتطبيق الحوافز بما يتلاء م مع رغباتهم وأهدافهم ، توصلا إلى تحقيق الأداء الأمثل في العمل » (ص ٢٨٠) .

النقد الموجه لنظرية التدرج الهرمي للحاجات (مازلو) :

برغم الشهرة التي لاقتها نظرية مازلو فإن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ، فحنفي سليمان[٢٠] (١٩٧٨م) يرى ما يلي :

١ - لم تخرج نظرية مازلو عن كونها تقسيما منسقا ومنطقيا للحاجات الأساسية للفرد ، إلا أنها لم تعط إجابة شافية عن جوهر عملية الدافعية ، فقد افترضت النظرية وجود علاقة بين الإشباع والدافعية ، ولكنها لم توضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها . وفي اعتقادي أن مشكلة الإشباع ، وبالتالي العلاقة بين الإشباع من ناحية والحاجات الأساسية من ناحية أخرى ، هي المحور الأساسي لأي نظرية للدافعية ، وأن هذه النظرية لا يمكن أن تقوم على مجرد التعرف على الحاجات الأساسية وتقسيمها إلى مجموعات .

٢ - يعني التسلسل الهرمي للحاجات ضمنا أن الأفراد - بغض النظر عن البيئات التي ينتمون إليها - يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة . فهل تتشابه حاجات تحقيق الذات لفرد في مجتمع ما مع حاجات فرد آخر في مجتمع آخر ؟ وهل تتشابه حاجات تحقيق الذات بين الأفراد داخل البيئة الواحدة أو حتى داخل مكان العمل الواحد ؟ إن مفهوم تحقيق الذات على سبيل المثال لأحد السعاة في شركة ما يختلف تمامًا عن مفهوم تحقيق الذات لرئيس مجلس إدارة نفس الشركة ، وما قد يسميه الأول تحقيقًا لذاته قد يسميه الثاني شيئًا آخر (ص ص ١٧٠ - ١٧١) .

ويرى علي عبدالوهاب [٢١] (١٩٧٥م) ما يلي :

٣ - يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد ، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أخرى أقل إلحاحا وأكثر رقيا . فقد يشبع فرد حاجة تحقيق الذات قبل إشباعه للحاجات العاطفية ، أو قد يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية على حاجة الأمن .

٤ - لا يختلف الأفراد في ترتيبهم للحاجات التي يريدون إشباعها فحسب ، ولكنهم يختلفون أيضا في درجات الأهمية أو الأوزان التي يعطونها لكل حاجة من الحاجات . فقد تجد عاملاً يعطي درجة كبيرة من الأهمية لحاجة الأمن والاستقرار ، بينما يعطي فنان أو مهندس أو رسام وزنًا هائلاً للحاجات الجمالية وحاجة تحقيق الذات ، ويولي كذلك اهتمامًا أكثر لحاجة تحقيق الذات واحترام المرؤوسين .

٥ - يعتبر الزمن عاملا مهما في ترتيب حاجات الفرد ودرجة الأهمية التي يخصصها لكل حاجة منها ، فقد تقفز اليوم إلى المقدمة حاجات كانت في أسفل الهرم فيما مضى ، وقد تنخفض اليوم أهمية حاجات كانت بالغة الأهمية في زمن سابق : فقد يركز موظف عند بداية تخرجه على حاجة الأمن والاستقرار ، ثم تصبح حاجة تحقيق الذات أكثر أهمية عندما يرقى إلى منصب رئيس قسم ، وقد تصبح حاجة احترام الآخرين والحاجات الفكرية أكبر أهمية عندما يصبح مديرًا (ص ص ٢٨ - ٣٩) .

ويرى ناصر العديلي [٢٢] (١٤٠٤هـ) أنه :

٦ - عند تطبيق نظرية مازلو على مواقف العمل الفعلية في بيئات مختلفة ، وفي بلاد أخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية ، سوف يظهر لنا نتائج مختلفة ، لأن كل الأفراد (الموظفين والعاملين) لا يتبعون ترتيبا واحدًا في إشباع حاجاتهم حسب المدرج الهرمي

عند مازلو . كذلك يؤثر وجود الفروق الحضارية والأنظمة الاقتصادية والمعتقدات الدينية فى إشباع حاجات الإنسان ودرجة تسلسلها كما يعتقد مازلو (ص ٣٤) .

دراسة ليمان بورتر* (١٩٦١) .

قام ليمان بورتر [٣٢، ٢٤، ٢٥، ٢٦] Porter (١٩٦١م ، ١٩٦٢م ، ١٩٦٣م ، ١٩٦٥م) ، بإجراء دراسات عديدة وموسعة ، واستخدم فى هذه الدراسات مفهوم مازلو للتدرج الهرمى للحاجات الإنسانية ، وذلك لمعرفة مدى إدراك المديرين للخصائص السيكولوجية لأعمالهم . كما قام بدراسة ومعرفة العلاقات بين العوامل التنظيمية للمنظمات وأثرها فى إشباع الحاجات النفسية لديهم ، ومدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب . والمستويات التنظيمية التى درسها بورتر هى :

- المستوى الإدارى فى التنظيم (إدارة تنفيذية ، إدارة عليا) .
- نوع العمل الإدارى (تنفيذى - استشارى) .
- حجم التنظيم (طويل - مسطح) .

وقد استخدم بورتر استفتاءه المشهور به والخاص بقياس حاجات الإنسان التالية :

١ - حاجات الاستقرار .

٢ - الحاجات الاجتماعية

٣ - حاجات احترام الذات .

٤ - حاجات الاستقلال

٥ - حاجة تحقيق الذات .

وقد توصل بورتر إلى النتائج التالية :

١ - إن المستوى الإدارى فى تنظيم المؤسسة يلعب دورًا مهما فى درجة إرضاء العاملين ، ويحدد درجة إشباع حاجاتهم المختلفة ، فكلما ارتفع المستوى الوظيفى للموظف زادت درجة إشباع حاجات تحقيق الذات والعكس صحيح .

٢ - كلما ارتفع مستوى المدير فى إدارته ، زاد إشباعه لحاجات تحقيق الذات والاستقلال واحترام الذات .

٣ - يظهر بشكل عام أن حاجة الاستقلال ، وحاجة تحقيق الذات كانتا - وبصورة منتظمة - أقل الحاجات إشباعًا ، فى حين كانت حاجة الاستقرار والحاجات الاجتماعية أكثر الحاجات إشباعا لكافة المستويات الإدارية .

٤ - ينظر موظفو الإدارة العليا إلى حاجتى الاستقلال وتحقيق الذات على أساس أنهما أكثر الحاجات أهمية وارتباطا بالنسبة لأعمال موظفى الإدارة المتقدمة .

٥ - يتمتع المديرون التنفيذيون بدرجة إشباع أكبر لحاجاتهم بالمقارنة بالمديرين الاستشاريين ، وخصوصا إشباع الحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات .

٦ - ينظر المدير الاستشارى إلى الحاجة إلى الاستقلال على أساس أنها أكثر أهمية بالنسبة له ، وذلك بالمقارنة بالمدير التنفيذى . أما بالنسبة لباقى الحاجات فلم تكن هناك بينهما أى فروق تذكر من حيث درجة الأهمية بالنسبة لكل منها .

٧ - المديرون التنفيذيون فى المنظمات الصغيرة الحجم (الشركات) أكثر شعورًا بالرضاء بالمقارنة بزملائهم فى المنظمات الكبيرة الحجم ، بينما يعتبر أفراد الإدارة العليا فى المنظمات الكبيرة الحجم أكثر شعورًا بالرضاء مقارنة بزملائهم فى المنظمات (الشركات) الصغيرة .

٨ - ليس هناك علاقة ما بين حجم المنظمة أو المؤسسة وبين الأهمية بالنسبة للحاجات كما يدركها المديرون .

٩ - لم يختلف التنظيم المسطح عن التنظيم الطويل من حيث درجة الرضا التى يشعر بها المديرون .

---

* أجرى بورتر Porter دراسات هذه على العاملين فى العديد من الشركات فى مدينة سان فرانسيسكو وبعض مدن ولاية كاليفورنيا .

نظرية العاملين (الدافع ، العامل الصحى) لهرزبرج (١٩٥٩م) :

قام عالم النفس الأمريكى فردرك هرزبرج [٢٧] Herzberg وزميلاه ماسنر Mausner وسيندرمان Synderman فى عام ١٩٥٧م بمراجعة اتجاهات العاملين فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك فى دراسة شاملة للبحوث التى قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم فى كافة المجالات ، وتمت خلال سنوات ماضية فى أمريكا . وقد كانت دراستهم مستفيضة وشاملة وعرفت باسم « اتجاهات أو مواقف العمل : مراجعة للبحوث والآراء » .

لقد اتضح لهرزبرج وزميليه بعد مراجعة هذه البحوث والآراء أن الإنسان لديه مجموعتان من الحاجات : حاجاته كحيوان التى تمنع الألم ، وحاجاته كإنسان التى تنمو نفسيا .

وبناء على تلك النتائج قام هرزبرج وزميلاه [٢٨] فى عام ١٩٥٩م بإجراء دراسة شاملة لمائتين من المهندسين والمحاسبين فى مدينة بتسبيرج ، لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضائهم الوظيفى تجاه الأعمال التى يمارسونها . وقد نشروا نتائج هذه الدراسة فى كتابهم المشهور : الدوافع إلى العمل ، الذى نشر فى عام ١٩٥٩ م .

ونتيجة للمقابلات التى أجراها الباحثون مع المهندسين والمحاسبين والتى من خلالها سألوهم أن يفكروا فى الوقت الذى شعروا فيه أثناء عملهم بالسعادة الغامرة (الرضاء التام) ، وأن يفكروا كذلك فى الوقت الذى شعروا فيه بعدم السعادة (عدم الرضاء) عن أعمالهم ، سواء كانت أعمالهم الحالية أو أى عمل مارسوه فى الماضى .

وقد وجد هرزبرج وزميلاه أن الموظفين أو العاملين (المهندسين والمحاسبين) يسمون أنواعا مختلفة من الحالات ، بالنسبة للمشاعر الحسنة والجيدة (المرضية) والمشاعر السيئة أو الرديئة ((غير المرضية) ، حيث إن المشاعر الحسنة (المرضية) ذات علاقة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه ، كالإنجاز والاعتراف من الزملاء والرؤساء ، والتقدم الوظيفى والمسئوليات والنمو النفسى . أما المشاعر السيئة (غير المرضية) فذات علاقة ببيئة العمل كسياسات الإدارة وأنظمتها وإجراءاتها المتبعة ، والإشراف وطرقه والعلاقة مع الرؤساء وظروف العمل المادية والراتب والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين والضمان فى العمل .

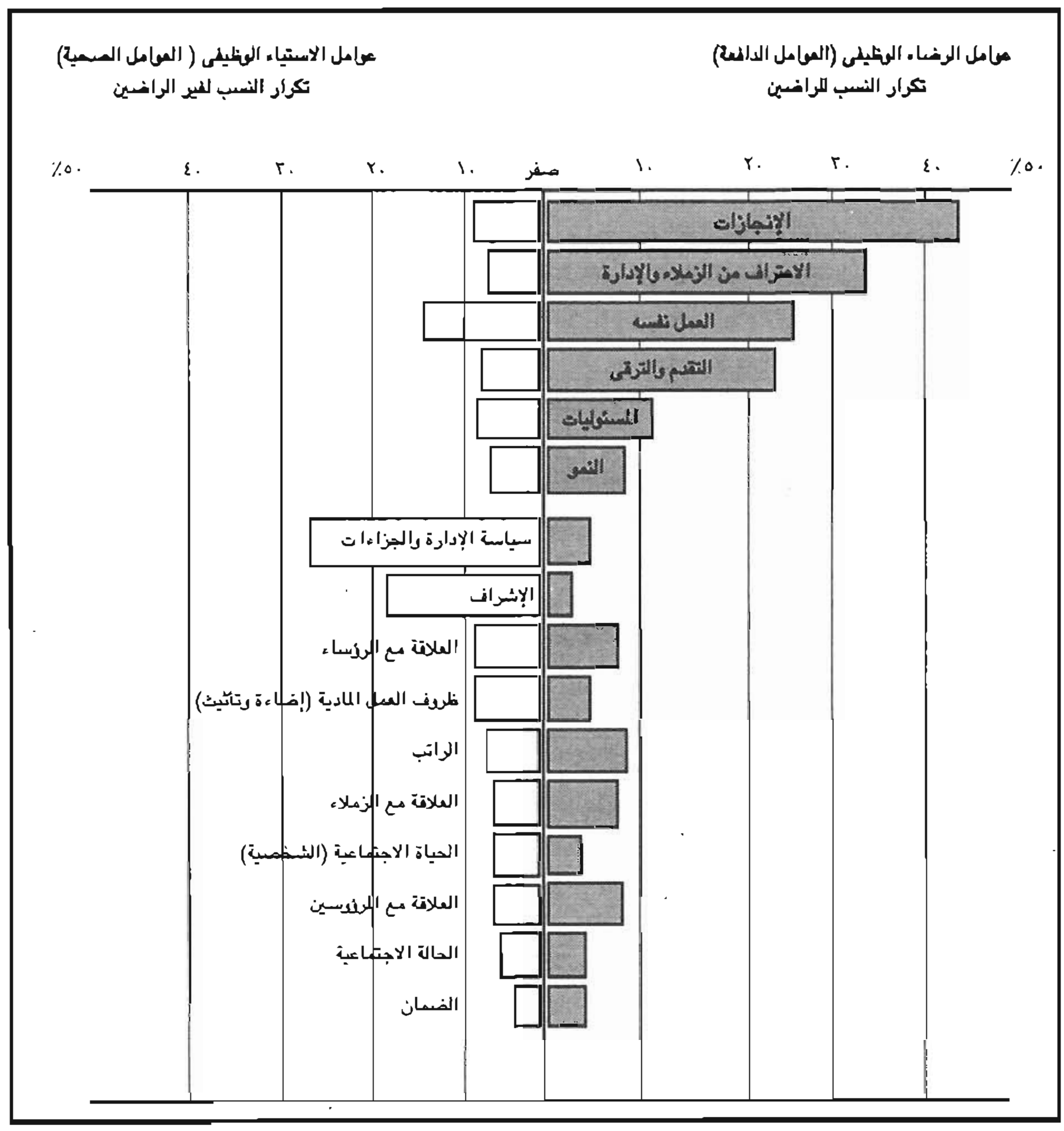
وترى هذه النظرية - التى عرفت فيما بعد بنظرية العاملين (الدافع والعامل الصحى) لهرزبرج - أن الرضاء الوظيفى مختلف عن عدم الرضاء الوظيفى ، فكل منهما متعلق بعوامل مختلفة عن الأخرى . فالعوامل المتعلقة بالرضاء الوظيفى - كالإنجاز والاعتراف والتقدم والترقى الوظيفى ، والمسئوليات والعمل نفسه والنمو النفسى - أطلق عليها الباحثون (الدوافع) ، لأنها تدفع الفرد إلى العمل . أما العوامل المتعلقة بعدم الرضاء الوظيفى - كسياسات الإدارة وأنظمتها وإجراءاتها والإشراف وطرقه والعلاقة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ، وظروف العمل البيئية (المادية) والحالة الاجتماعية وظروف العمل الأخرى - فقد أطلق عليها الباحثون (العوامل الصحية) ، لأنها تحمى وتصون العامل ولكنها لا تقوده ولا تدفعه إلى العمل . هذا ويوضح الشكل (٧ - ٩) نظرية العاملين بعواملها الدافعة وعواملها الصحية .

ويرى هرزبرج[٢٩] (١٩٦٦م) فى كتابه (العمل وطبيعة الإنسان) أن دافعية العامل أو الموظف تنبع من العمل نفسه ، وما يحتويه من مسئوليات وتحديات ومهام وتقدم وترقية واعتراف بالجهد المبذول . أما العوامل أو المؤثرات الأخرى كالأنظمة المتبعة والراتب وطرق الإشراف فهى مصدر الاستياء من الموظفين ، وهى عوامل صيانة للفرد أكثر منها عوامل دفع له ووجودها وقائى فقط . وهذه التفرقة بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية هى سبب اعتراض كثير من الباحثين على نظرية العاملين .

ويوضح هرزبرج[٣٠] Herzberg نظريته فى مقال له نشره عام ١٩٦٨م فى مجلة هارفرد ، كما فى الشكل (٧ - ٩) .

شكل (٧ - ٩)

نظرية العاملين (الدافع - العامل الصحى) لفردرك هرزبرج (١٩٥٩م)

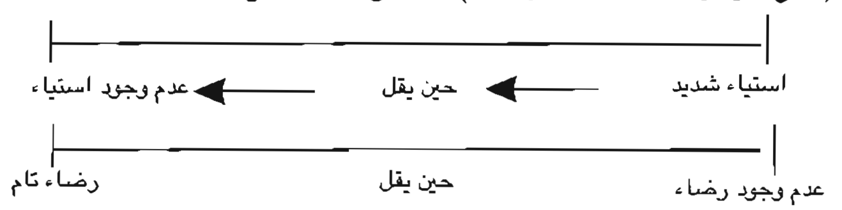


المصدر :

Herzberg F . One More Time . How do You Motivate Employees? Business Classic Fifteen Key Concepts for Managerial Success, **Harvard Business Review**, January - February, 1968, no.I, pp.13.-22.

فالفلسفة التى تقوم عليها نظرية العاملين لهرزبرج هى :

١ - أن الرضاء العام عن العمل والاستياء العام منه يعدان منفصلين ، وهذا يعنى أن نقيض أو عكس الرضاء العام هو عدم وجود رضاء وليس استياء ، وأن نقيض أو عكس (الاستياء العام) هو عدم وجود استياء وليس رضاء . وبالتالى وجود الاستياء لا يعنى عدم وجود الرضاء (حنفي سليمان [٣١] ، ١٩٧٨ ، ص ٢٠٢) ، كما فى الشكل التالى :



٢ - أن العوامل التى تسبب الشعور بالرضاء التام عن العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه ، وأن العوامل التى تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل لا تسبب الشعور بالرضاء التام عنه (المصدر نفسه) .

٣ - العوامل التى تسبب الشعور بالرضاء التام عن العمل هى العوامل الدافعة ، وهى :

أ - الإنجازات .

ب - الاعتراف من الزملاء والإدارة .

جـ - العمل نفسه .

د - التقدم والترقى .

هـ - المسئوليات .

و - النمو .

أما العوامل التى تسبب الشعور بالاستياء الشديد فهى العوامل الصحية ، وهى :

أ - سياسة الإدارة والإجراءات .

ب - الإشراف .

جـ - العلاقة مع الرؤساء ومع الزملاء ومع المرؤوسين .

د - الحياة الشخصية .

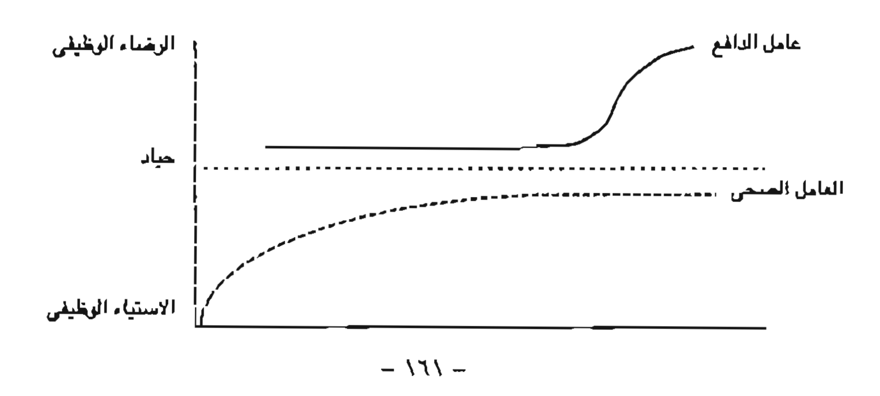
هـ - الحالة الاجتماعية .

و - الضمانات .

٤ - عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التى يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة Neutral ، وهى الدرجة أو النقطة التى لا يوجد فيها شعور بالاستياء ، وتسمى : نقطة الحياد . أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة ، فإن الشعور بالرضاء يزداد ويصل إلى حالة الرضاء التام (لاندى[٣٢] وترمبو ، ١٩٨٠م ، ص ٢٩٩) . ويوضحها الشكل (٧ - ١٠) .

شكل (٧ - ١٠)

أثر عامل الدافع والعامل الصحى فى الرضاء الوظيفى



كما يوضح الشكل رقم (٧ - ١١) مقارنة بين نظريتى مازلو وهرزبرج .

شكل (٧ - ١١)

مقارنة بين نظريتى مازلو وهرزبرج فى دوافع العاملين

عوامل الرضا / عدم الرضا	نظرية العاملين لهرزبرج (١٩٥٩م)	العوامل	المدرج الهرمى للحاجات / مازلو (١٩٥٤م)
عوامل الرضا عن العمل	النمو النفسى والشخصى التقدم فى العمل الإنجازات المسئولية	العوامل الدافعة	الحاجة إلى تحقيق الذات (النمو النفسى ، الإنجاز) ⑤
	اعتراف الإدارة والزملاء بالإنجاز العمل نفسه		الحاجة إلى احترام الذات والآخرين (الشعور بالقيمة الذاتية) ④
عوامل عدم الرضا عن العمل	الحالة الاجتماعية العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين	عوامل الصحة البيئة	الحاجات الاجتماعية والعاطفية (الصداقة ، الانتماء ... الخ) ③
	الإشراف ضمانات العمل سياسة الإدارة وإجراءاتها		الحاجة إلى الأمن (أمن الجماعة) ②
	الرواتب وملحقاتها ظروف العمل وبيئته		الحاجات المادية (الفيزيولوجية) (أكل ، ماء ، هواء ... الخ) ①

نقد نظرية العاملين (*الدافع - العامل الصحى*) لهرزبرج :

برغم النجاح الذى لاقته نظرية العاملين (الدافع - العامل الصحى) لهرزبرج فى الولايات المتحدة الأمريكية - وذلك بعد ما قام هرزبرج وآخرون بتطبيق هذه النظرية واختبارها على عدد كبير من العاملين والموظفين ، من الرجال والنساء ، فى مؤسسات عامة وخاصة وفى مستويات أعلى وأدنى فى الإدارة ، فى الإدارة وفى الصناعات ، وفى الاتحاد السوفييتى وبعض الدول الأخرى - تعرضت هذه النظرية إلى بعض النقد من عدة باحثين ودارسين ، وذلك من عدة نواح . وأهم من تعرض لها بالنقد : فريد لاندر [٣٣] Fried Lander (١٩٦٣م) ، وقرين [٣٤] Graen (١٩٦٦م) ، وهاوس وويدجر [٣٥] Hous and Widger (١٩٦٧م) ، وقرين [٣٦] Graen (١٩٦٨م) ، وهالبرن [٣٧] (١٩٦٦م) ، وسليمان [٣٨] Soliman (١٩٧٠م) وغيرهم . وكان النقد موجهًا من عدة نواح يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ - يرى بعض الباحثين أن الطريقة (الوسيلة) التى استخدمها هرزبرج أوحت للعاملين الذين أجرى عليهم البحث بأن تأتى استجاباتهم وفقًا لرغبات الباحثين ، لأن الباحثين استعملوا المقابلات الشخصية ، وقد أثر ذلك فى استجابات عينة الدراسة . ويقول حنفى سليمان[٣١] (١٩٧٠م) « من أبرز معالم التحيز فى مقياس هرزبرج أنه يثير الرغبة فى الدفاع عن النفس ... فماذا نتوقع من الفرد حين سؤاله عن الأسباب التى أدت إلى نجاحه (رضائه التام) ، وحين سؤاله عن الأسباب التى أدت إلى فشله (الاستياء الشديد) من الطبيعى أن يعزو الفرد أسباب النجاح إلى نفسه حين ينجح ، وأن يلقى باللوم كله على كل ما حوله حين يفشل » (ص ص ٢٠٦ ، ٢٠٧) .

٢ - لم يستخدم هرزبرج أى مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضاء التام والشعور بالاستياء الشديد ، بل اعتمد كلية على التقدير الشخصى للفرد موضع البحث . فإذا قال فرد ما إن هذه القصة أدت إلى شعوره بالاستياء الشديد أو بالرضاء التام اعتبر ما يقوله مقياسًا للرضاء والاستياء ، فكيف إن اختار فردان من حيث طبيعة المشاعر التى تركتها فى نفوسهم نفس القصة ؟ لا شك فى أن الاعتماد على آراء الآخرين فقط كمقياس أمر مرفوض من الناحية العلمية ، ما لم يتم التأكد من دقة ما يقال ومن أن فى الإمكان الاعتماد عليه » (حنفى سليمان ص ٢٠٧) .

وقد قام العديلى[٤٠] (١٤٠١هـ) باختبار نظرية هرزبرج ذات العاملين فى المملكة العربية السعودية ، وذلك بعدما أضاف مقدمة هرزبرج فى استفتاء الدراسة ، حيث تم توزيع الأسئلة ٦٤ سؤالا بالتساوى ، لقياس درجة الرضاء مع العوامل الدافعة ٣٢ سؤالا ، وللعوامل الصحية ٣٢ سؤالا ، وذلك كما صنفها هرزبرج . وقد أثبتت الدراسة أن الموظفين السعوديين تتشابه درجة رضاهم مع العوامل الدافعة والعوامل الصحية ، و أن متوسط قيمة الرضاء مع أسئلة العوامل الصحية (بيئة العمل) = ٣,١٩ ، بينما متوسط قيمة الرضاء مع أسئلة العوامل الدافعة (العمل نفسه) = ٢,١٨ ، والفروق المعنوية فى متوسطات الرضاء بين أسئلة : بيئة العمل والعمل نفسه لا تحمل أى دلالة ، حيث إن درجة الحرية = ٦٢ ، والاختبار = ٠,٢٠٣ . كما دلت نتائج التحليل العاملى لأسئلة الرضاء الوظيفى فى المملكة على أن العوامل الدافعة والعوامل الصحية ذات علاقة بالرضاء وعدم الرضاء على حد سواء [٤١] (ص ٩٩) ، بمعنى أن الرضاء الوظيفى نتيجة للعوامل الصحية والعوامل الدافعة ، و أن دافعية الموظفين مصدرها العمل نفسه وبيئة العمل على حد سواء .

نظرية الإنجاز لمكيلند [٤٢] :

اقترح مكيلند Mcclelland فى عام ١٩٦٧م نظرية فى الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز ، حيث يرى من خلال هذه النظرية أن لدى الفرد ثلاث حاجات رئيسية ، هى :

(١) الحاجة إلى القوة .

(٢) الحاجة إلى الإنجاز .

(٣) الحاجة إلى الانتماء .

ويشرح هذه الحاجات كما يلى :

١ - الأفراد الذين يكون لديهم (حاجة القوة) يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة ، وهم يندفعون وراء المهام التى توفر لهم فرص كسب القوة .

٢ - الأفراد الذين لديهم (حاجة الإنجاز) يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدى والتفوق ، وهؤلاء - فى رأى مكيلند - يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التى تؤهلهم لتحمل المسئولية الشخصية ، فى حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف .

٣ - الأفراد الذين لديهم (حاجة الانتماء) يجدون فى المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة ، وهؤلاء يندفعون وراء المهام التى تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .

نظرية ألدرفر :

قام كليتون ألدرفر [٤٣] Clayton Alderfer (١٩٧٢م) باقتراح نظرية فى الحاجات ، مثل ما فعل كل من إبراهام مازلو وفردرك هرزبرج ، حيث إنه يؤمن هو الآخر بأن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها فى حاجات أولية وحاجات راقية ، وأن الأفراد لديهم ثلاث

حاجات ، هى :

١ - **حاجات الكينونة** : وهى تلك الحاجات التى يمكن إشباعها بواسطة عوامل البيئة كالأكل والشرب والهواء ، وهى تماثل الحاجات الأساسية عند مازلو .

٢ - **حاجات العلاقات** : وهى تلك الحاجات التى تركز على ربط العلاقات الإنسانية الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها ، وهى تماثل حاجات الصداقة والعلاقات عند مازلو .

٣ - **حاجات النمو** : وهى تلك الحاجات التى تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسى للفرد ، مثل تحقيق الذات وإثباتها ، وهى تماثل الحاجات الراقية عند مازلو (ص ٢١٢) .

ولا يتفق ألدرفر فى نظريته هذه مع مازلو فى أن هذه الحاجات يجب أن تشبع بالتدرج ، بل إنه يعتقد أن الخلفيات الشخصية والعوامل الحضارية تلعب دورًا مهما فى إشباعها ، وليس ثمة قاعدة فى تدرج مثل هذه الحاجات

ويعرض الشكل رقم (٧ - ١٢) مقارنة بين النظريات الثلاث : مازلو ، هرزبرج ، ألدرفر ، وذلك للتشابه الوثيق بينها .

شكل (٧ - ١٢)
عرض مقارن لنظريات الحاجات ، التدرج الهرمى للحاجات لمازلو ، نظرية العاملين لهرزبرج ، ونظرية (E R G) لألدرفر

التدرج الهرمى للحاجات (مازلو) (١٩٤٣م)	نظرية العاملين (هرزبرج) (١٩٥٩م)	نظرية ERG (ألدرفر) (١٩٧٢م)
تحقيق الذات		النمو
الاحترام / التقدير	العوامل الدافعة	
الصداقة / العلاقات		العلاقات
الأمن / الضمان	العوامل الصحية	
الحاجات الأساسية		الكينونة

نظرية العدالة (المساواة) :

إن العدالة والمساواة فى معاملة الفرد فى عمله الوظيفى هى الفكرة الأساسية التى قامت عليها نظرية العدالة ، التى قال بها أدمز [٤٤] Adams (١٩٦٣م) ، حيث يرى أن المحدد الرئيسى لجهود العمل وأدائه والرضاء عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التى يدركها الفرد فى وظيفته . فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد فى العمل) للمخرجات (مثل الدخل أو الراتب) ، مقارنة بنسبة مشابهة بالنسبة للآخرين . ونظرًا لهذه المقارنة تدعى هذه النظرية أيضا «نظرية المقارنة الاجتماعية» .

وتتضح نظرية العدالة فى الدوافع والرضاء الوظيفى عندما يشعر الموظفون بأن مكافآت المنظمة (كالراتب والاعتراف والتقدير) موزعة بالتساوى بينهم ، وفقًا لجدارتهم (أى درجة استحقاق كل واحد منهم) . وتعتمد هذه النظرية - كما أسلفنا - على فكرتى المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد . فالمدخلات تعنى جدارة الشخص مثل : العمر ومستوى التعليم والمهارة ومقدار الجهد المبذول فى العمل ، بمعنى آخر المدخلات تعنى تلك العوامل التى تشعر الموظفين بأهليتهم للحصول على الجزاء أو المكافآت .

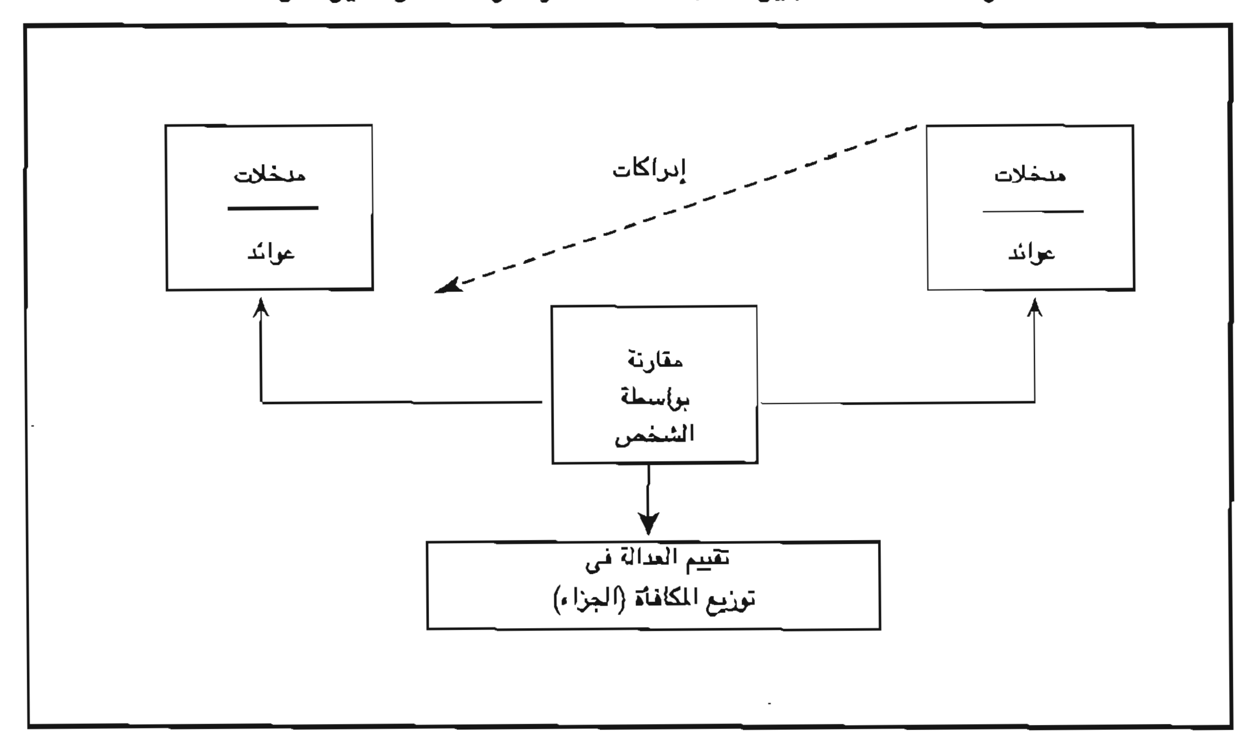
أما العوائد فهي الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الشخص ، مثل : الدخل والراتب والفوائد والمميزات الأخرى والاعتراف والتقدير والترقية . ويمكن مقارنة مدخلات الفرد (الموظف) بالعوائد التي يحصل عليها . على النحو التالي .

$$\frac{\text{المدخلات}}{\text{العوائد}}$$

ويرى هيت وزملاؤه [٤٥] .Hitt et al (١٩٧٩م ، ص ٢٤٧) أنه لكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع جزاءات (مكافآت) المنظمة عادلا أم لا ، يقارن الموظف نسبة ما يحصل عليه من مكافآت بما يحصل عليه زميله منها . فإذا كانت المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازنا . ويوضح الشكل (٧ - ١٣) عملية مقارنة العدالة بين نسبة مدخلات الموظفين لعوائدهم .

شكل رقم (٧ - ١٣)

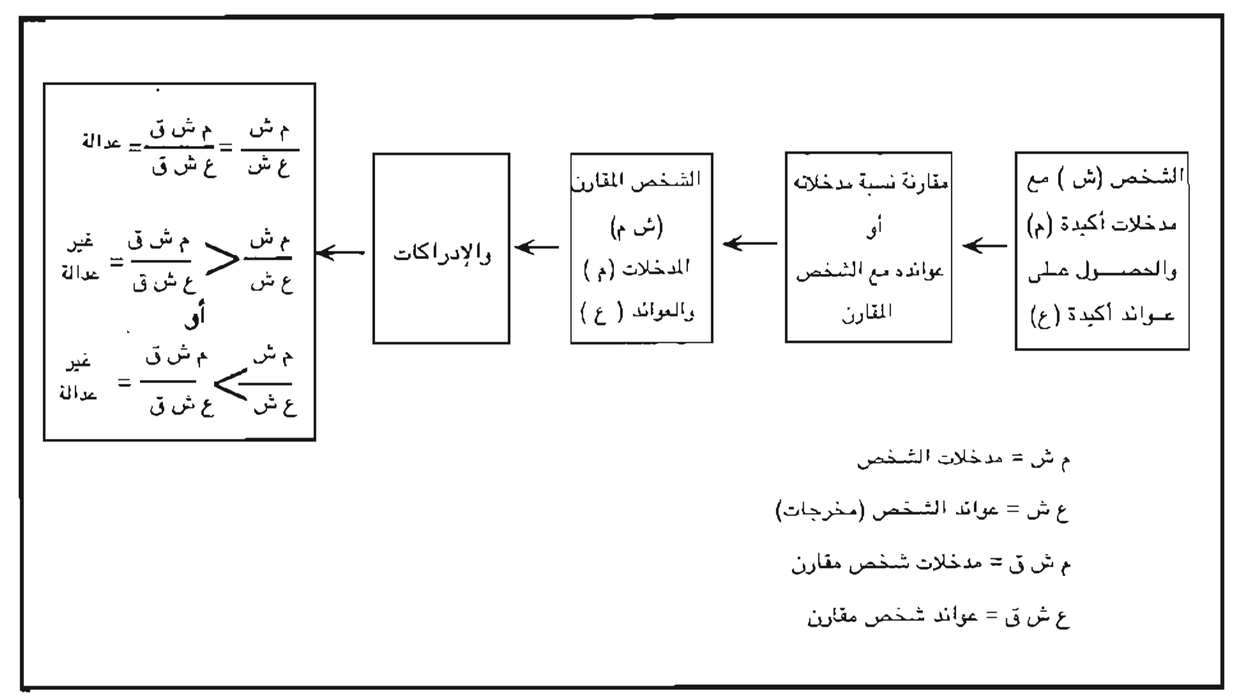
مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد للموظفين الزملاء



أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأن المكافأة أكبر عند مقارنتها بمكافآت زملائهم ، فإنهم قد يزيدون عدم العدالة بواسطة زيادة جهودهم الخاصة (عوائدهم) . ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل ، يمكنهم تقليل جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة (ص ٢٤٧) .

وقد عرض قبسون وزملاؤه [٤٦] .Gibson et al تلخيصا لهذه النظرية . ويبين الشكل (٧ - ١٤) نظرية العدالة بشكل أكثر توضيحًا وشمولا ، كما يراها قبسون وزملاؤه (١٩٨٢م) .

شكل (٧ - ١٤)
نظرية العدالة فى الدوافع



المصدر : Gibson et al. , Organizations, 1982, p. 98 .

نظرية التوصل / فروم (١٩٦٤م) :

قدم فيكتور فروم Vroom [٤٧] (١٩٦٤م) نظريته أو نموذجه فى الدافعية ، الذى يقوم على مسلمة هى أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل ، قد تتمثل فى القيام بعملية السلوك أو عدم القيام بها . كما أنها تتمثل فى بدائل أنماط الجهد المختلفة التى يمكن أن يقوم بها الفرد . وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة المنافع (العوائد) المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ، فدافعية الشخص لأداء عمل معين تتحكم فيها منافع العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ، ودرجة هذا التوقع لدى الشخص . وتتمثل هذه النظرية فى الفرض التالى :

الدافع للأداء = قوة الجذب × التوقع

ويرى فروم أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب الكامنة فيما يحصل عليه الشخص من عوائد ، ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء . ويعتبر متغير قوة الجذب ممثلا للمنفعة التى يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التى يتيحها له الأداء .

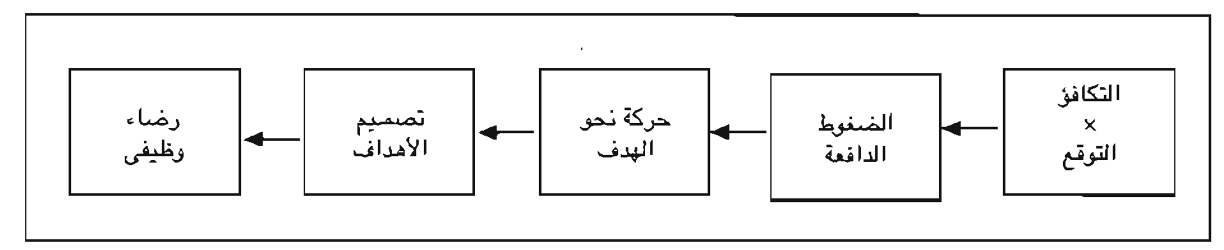
أما التوقع فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقق هذه المنفعة كنتيجة لقيامه بالأداء . ويتمثل هذا الفرض فى المعادلة التالية :

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد

ويعرّف فروم تكافؤ النتيجة للفرد بأنه قوة تأقلمه العاطفى سلبا وإيجابا نحو هذه النتيجة ، فالتكافؤ يتعلق بالرضاء المتوقع المقترن بتحقق نتيجة ما ، والذى يمكن تميزه عن قيمة النتيجة . أما الرضاء الفعلى فهو الذى ينجم عن تحقق النتيجة (ص ٧٣) .

والتكافؤ هو العنصر الذى يصف قدرات الجذب أو الطرد للعناصر النفسية فى البيئة ؛ فالمال الذى يحققه الشخص من العمل يقدم **تكافؤا** إيجابيا بالنسبة لمعظم الأفراد . أما ظروف العمل السيئة والخطرة فمن شأنها أن تنطوى على تكافؤ سلبى تجاه الوظيفة ، ويمثل الشكل رقم (٧ - ١٥) هذه النظرية .

شكل (٧ ـ ١٥)
نظرية التوسل / فروم ١٩٦٤م



نظرية تدعيم السلوك :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنسانى والتعلم التى طورها عالم النفس المشهور سكينر [٤٨] F. Skinner عام ١٩٦٩م . وتنطلق هذه النظرية من منطلق مفاده أن السلوك الإنسانى هو نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة . وهذا يعنى أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان ، سواء كانت البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفى والبيئة الإدارية .

والسلوك فى رأى نظرية التدعيم يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات ، كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد عليها نتائج أو سلوكيات مستقبلية ومتكررة ، وتعتمد هذه النتائج على نوع المثيرات أو الحوافز (المكافآت) المقدمة لها . فإذا كانت هذه الحوافز (المكافآت) إيجابية ، فسينتج عنها تأكيد أو تثبيت سلوكى ، وهذا أمر يقود إلى تكرار هذا السلوك . أما إذا كانت الحوافز (المكافآت) غير إيجابية أو أن الفرد (الموظف) لم يحقق الحصول عليها ، فسينتج عن ذلك تثبيط وعدم تشجيع أو عدم تكرار لمثل هذا السلوك . ولا شك فى أن الأفراد يفضلون دائما تكرار السلوك والأداء الذى يقود إلى الإشباع والرضاء ، ويبتعدون عن السلوك والأداء الذى لا يحقق الإشباع والرضاء المطلوب .

تدعيم السلوك فى الإدارة والسلوك التنظيمى :

أكدت نظرية تدعيم السلوك أن نتائج السلوك يتوقف عليها ممارسة تكرار التصرفات ، فإذا كانت هذه النتائج مشجعة وتؤدى إلى الحصول على المكافأة فسيحدث هذا تأكيدا وتثبيتا لهذا السلوك ، وبالتالى يمكن ضمان بقائه واستمراريته ، ولكن إذا لم تصل نتائج السلوك إلى تحقيق المكافأة ، فالنتيجة هى الإحباط وعدم التشجيع ، وبالتالى عدم تكرار هذا السلوك .

ولا شك فى أن المكافأة (التعزيز) تأتى على صور وأشكال عديدة ، تدفع الفرد إلى تكرار مثل هذا العمل الذى قاد إما إلى المدح والإطراء وإما إلى الإعجاب أو الحصول على الجائزة .

وتزيد نتائج الأعمال التى تتم مكافأتها إيجابيا بأى صورة من الصور من قوة التحفيز ، بمعنى أنها تؤدى إلى زيادة معدلات الاستجابات وبالتالى إلى زيادة احتمالات تكرار السلوك . والعكس صحيح ، فإن السلوك الذى تمت مكافأته بشكل أو بأسلوب سلبى تكون نتيجته نقصًا فى معدلات الاستجابة ، وبالتالى تقل احتمالات تكراره .

ويميل الفرد عادة فى حياته إلى تكرار السلوك والعمل الذى يقود إلى الإشباع ، وهو ما يسمى بالسلوك المجزى أو الهادف ، كما أنه لا يميل إلى تكرار السلوك الذى لايحقق الإشباع وهو ما يسمى بالسلوك غير المجزى أو السلوك المحبط .

إن الإدارة الفعالة هى الإدارة التى تأخذ بمبدأ التدعيم (التثبيت) ؛ أى التى تجعل احتمال تكرار تصرف غير مرغوب على أقل صورة ممكنة ، فى حين تعمل على تشجيع تصرف معين وترسيخه ليتكرر ويستمر .

ومن خلال الربط بين المكافأة (الحوافز) ونتائج السلوك فى الإدارة ، يتعلم الموظفون مجموعة من الاستجابات يدركون نتيجة للخبرة أنها تقود إلى المكافأة وتؤدى إلى تلافى الحرمان . وهذا يعنى أن السلوك والتصرفات الإيجابية التى تؤدى إلى زيادة فى المكافأة يزداد بالتالى تكرارها . أما التصرفات التى تقود إلى نتائج عكس ذلك فتميل إلى الانخفاض وإلى التلاشى . لهذا يدفع الحافز الإيجابى الفرد إلى سلوك معين يحقق نتائج محببة ومرغوبة فى ذاتها ، وهى مكافأة هذا السلوك . أما الحافز السلبى فيؤدى إلى تخفيض فى معدلات السلوك ، فى سبيل تجنب نتائج غير مرغوبة وغير محببة (الزامل ، ١٤٠٢هـ ، ص ٣٢) .

والمقصود بالحافز هو توقع الحصول على مكافأة . والحافز يختلف فى الأصل عن المكافأة . فالحافز يدفع الأشخاص للعمل بينما المكافأة تشبع حاجة معينة ، الأول يقنع بتصرف معين أما الأخير فيعزز إمكانية تكرار هذا التصرف (الزامل ، ١٤٠٢ هـ ، ص ٣٢) .

ويوضح الشكل (٧ - ١٦) علاقة الحافز ونوعيته بالنتائج السلوكية من خلال فكرة تدعيم السلوك .

شكل (٧ - ١٦)

علاقة الحافز ونوعيته بنتائج السلوك

حافز إيجابى	تزايد فى معدلات الاستجابات	مكافأة
حافز سلبى	انخفاض فى معدلات السلوك	عقاب

(إثارة)

المصدر : الزامل ، ١٤٠٢ هـ ، ص ٣٢ .

هذا وقد وضح الزامل [٤٩] (١٤٠٢هـ) أهمية المكافأة فى هذه النظرية ، باعتبارها تعطى معنى لتدعيم وترسيخ السلوك ، وبالتالى تزيد من احتمال تكراره ، وهو بهذا المعنى يحمل معنى الحافز / الحوافز . فالمكافأة يمكن أن تكون مؤكدة عندما تزيد من معدل تكرار التصرفات ، كما أن الحافز يخدم كمؤشر ودليل على أن الأخذ بتصرفات معينة ومحددة يترتب عليه مجموعة من النتائج .

وفى التركيب الإدارى وطبيعة عمله ، نجد أن هناك أعدادًا مختلفة من الحوافز قادرة على التأثير ، وبالتالى على توجيه تصرفات وسلوك الموظفين ، ويمكن ترجمة السلوك فى أثناء العمل ووصفه بأنه سلوك ملائم وفعال عندما يتصرف الفرد فى أثناء تأديته لعمله على الوجه التالى :

١ - الحضور للعمل فى الوقت المناسب .

٢ - بذل الجهد وزيادة الإنتاج .

٣ - الحرص على تأدية العمل بإتقان .

٤ - الابتكار والتجديد .

٥ - الحرص على إقامة علاقات عمل منسجمة ، سواء مع الرئيس أو مع الزملاء

ويؤكد الزامل [٥٠] أن سلوك الموظف عندما يكون منسجمًا مع هذه الاتجاهات والمعايير ، يجب أن يكافأ . والمكافأة في هذه الحالة لا بد أن تقود إلى معاودة تكرار السلوك .

ويستنتج من هذا - كما يرى الزامل - أن المكافأة وتدعيم السلوك يعتمدان اعتمادًا مباشرًا على سلوك الموظف نفسه في علاقته بالإدارة . فالأداء المتفوق والسلوك السليم والجيد في نظر الإدارة يؤدي إلى المكافأة . والحوافز الإيجابية يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية ، هي :

أ - حوافز مادية ، منها على سبيل المثال لا الحصر :

١ - الراتب .

٢ - ظروف العمل .

٣ - الأمن الوظيفي .

٤ - المكافأة المالية .

ب - حوافز تعتمد على وجود نوع من العلاقات مع الآخرين ، منها :

١ - الاهتمام والرعاية .

٢ - الإطراء .

٣ - جماعة العمل .

٤ - الإشراف .

٥ - المكانة .

٦ - النفوذ والسلطة .

جـ - حوافز تهتم بجوهر ومحوى الوظيفة ، منها :

١ - فحوى الوظيفة .

٢ - تحدي مهام العمل لقدرات الموظف .

٣ - المسئولية .

٤ - الفرصة للإنجاز .

أما بالنسبة للحوافز السلبية فهي عكس الحوافز الإيجابية ، ويعتبر تخفيض الراتب أو المرتبة أو الفصل من العمل نموذجًا للحوافز المادية السلبية . والحوافز السلبية في المحيط الاجتماعي تتمثل بالعزل من الجماعة والنبذ أو التأنيب .

أما بالنسبة لجوهر الوظيفة فإن الوظيفة يمكن أن تكون غير محددة من حيث وضوح مسئولياتها وواجباتها أو من حيث اتسامها بالجمود والرتابة والتكرار والروتينية ، وانعدام فرصة التطور وإثبات الكفاءة والمقدرة وفقدان حرية التصرف . وقوة الحافز وأهميته وفقًا لهذه النظرية تعتمدان - بشكل رئيسي - على قدرته على إشباع حاجات الموظفين ، كما أن قوة الحافز مشروطة أيضا بدرجة ارتباطه بنوعية وكفاءة الأداء . فمثلا المكافأة المالية كالعلاوة الدورية والمكافأة التشجيعية تتوافر فيها قوة تأكيد وترسيخ للسلوك محددة ، كما أن استخدامها لا يؤدي إلى زيادة تذكر في معدلات الأداء ، بسبب أن منحهما يتم بدون تمييز ، ولا يكون الحصول عليهما مشروطًا بكفاءة الأداء أو زيادة الإنتاجية ، ولهذا فإن قوة نظام الحوافز التأثيرية في السلوك في أثناء العمل تعتمد - إلى درجة كبيرة - على وجود إدارة تتسم بالكفاءة وناجحة في استخدامها للعلاقات الشرطية بين الحافز والاستجابة والمكافأة ، وهي : الإثارة / السلوك / النتائج (ص ص ٢٥ ـ ٢٦) .

والفكرة الشرطية - كما يرى الزامل - أو توقف نتيجة فعل معين ، تعتبر مهمة لإدارة نظام الحوافز وذلك لعدة اعتبارات ، منها كون الأشخاص يرتبطون بالجهاز الإداري بهدف الحصول على مكافأة على عملهم ، سواء كانت هذه المكافأة معنوية أو مادية . كما أن العمل

فى حد ذاته لا يغيب عن الذهن لأن الالتحاق بالجهاز الإدارى فى حد ذاته أو ممارسة العمل لا يعنى بالضرورة أن العاملين ضمن الجهاز الإدارى يساهمون مساهمة فعالة ، عن طريق الجهد الذى يبذلونه . فى إيصال هذا الجهاز إلى تحقيق الأهداف والغايات التى ينشدها . لهذا فالمكافأة أو الجزاء (الحوافز) يجب أن يكون محكومًا بنظام يراعى أن يكون استخدام هذه الحوافز مشروطًا بنتائج الأداء نفسه ، سواء من حيث الكم أو النوع (ص ٣٦) .

نظرية تصميم الهدف :

قام إدوين لوك [٥١] Edwin Lock (١٩٦٨م) بتطوير نظرية فى الدافعية تتعلق بأهداف المهام ، أسماها (نظرية تصميم الهدف) ، ويعتقد فى نظريته هذه أن الموظفين لديهم أهداف أكيدة يضعونها لأنفسهم . كما أن هناك من الأفراد من لديه القوة فى التأثير فى هذه الأهداف وتحقيقها فى السلوك الوظيفى .

هذا ويعتمد لوك فى نظريته على بعض التنبؤات أو الفرضيات التى أيدتها كثير من الدراسات ، وهى :

١ - أن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة .

٢ - الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة (أى غير المحددة ، مثل : اعمل أحسن ما لديك) .

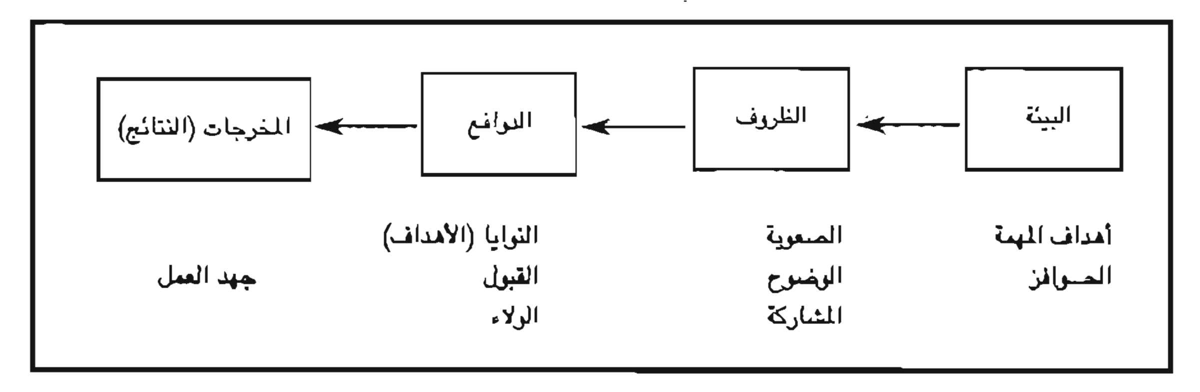
٣ - أن المشاركة فى عمليات تصميم ووضع الأهداف أكثر فاعلية من تحديدها .

٤ - أن المشاركة تزيد من الولاء والقبول .

٥ - أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة .

ويوضح الشكل (٧ - ١٧) الإطار النظرى لهذه النظرية .

شكل (٧ - ١٧)
نظرية تصميم الهدف / لوك (١٩٦٨م)



ويمكن توضيح جوانب هذه النظرية كما يلى :

١ ـ أهداف المهمة : تعنى بعض معايير الأداء ، وقد يكون الهدف الشعورى وهدف المهمة متشابهين وقد لا يكونان .

٢ ـ الأهداف أو النوايا : تعنى ما يعمل الأفراد من أجله .

٣ ـ الحافز : يعنى المخرجات (النتائج) ذات الخاصية الإيجابية أو السلبية .

٤ ـ قبول الهدف : يعنى الدرجة التى يكون هدف المهمة عندها هدفا شعوريا أو نية .

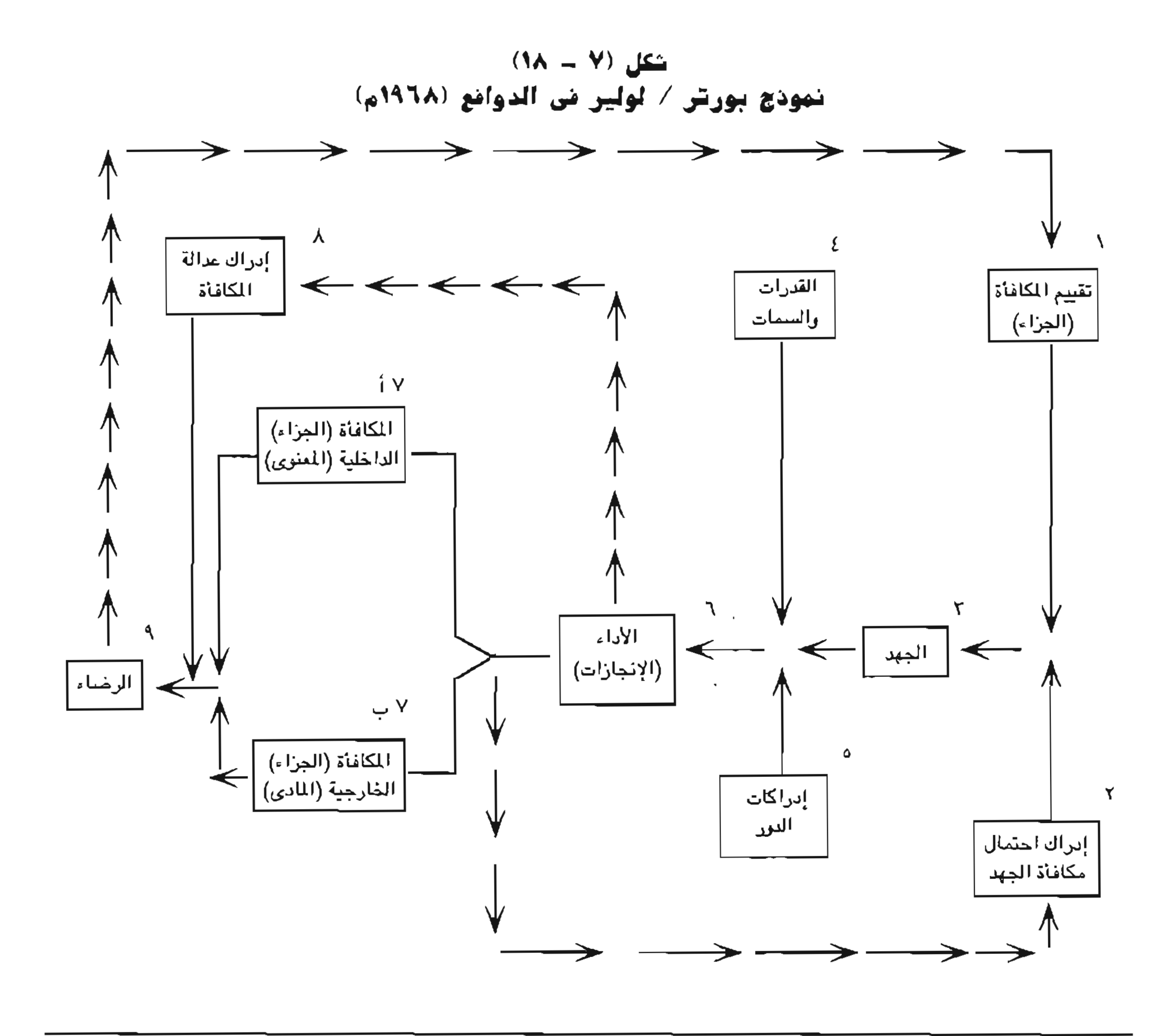
٥ ـ ولاء الهدف : يعنى كمية الجهد المبذول لتحقيق الهدف .

نموذج بورتر / لولير فى : الدوافع والأداء والرضاء الوظيفى (١٩٦٨م) :

إذا كان هرزبرج Herzberg (١٩٥٩م) لم يهتم فى دراسته للرضاء الوظيفى بالعلاقة ما بين الرضاء الوظيفى والأداء ، فإن ليمان بورتر Porter وزميله إدوارد لولير Lawler [٥٢] (١٩٦٨م) اهتما فى دراستهما للدوافع والأداء الوظيفى بهذه العلاقة . ففى نموذجهما عن الدوافع بدأ بورتر ولولير بالفكرة القائلة بأن الدوافع (الجهد أ والضغوط) لا تساوى الرضاء أو الأداء . فالدوافع والرضاء الوظيفى والأداء - فى رأيهم - متغيرات مختلفة وعلاقاتها بعضها ببعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية التى ترى أن الرضاء الوظيفى يقود إلى أداء وإنتاجية .

فالنموذج الذى يمثله شكل (٧ - ١٨) يوضح أن الجهد (الضغوط والدوافع) لا يقود مباشرة إلى أداء لأنه يتوسط ما بين القدرات أو السمات الشخصية وبين إدراكات الدور . إن الشىء المهم فى نموذج بورتر / لولير عن الدوافع هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفى ؛ أى الجزاء أو المكافأة التى تتبع ، لأن طريقة إدراكها تحدد الرضاء . وهذا يعنى أن الأداء - فى رأيهم - يقود إلى رضاء وظيفى .

شكل (٧ - ١٨)
نموذج بورتر / لولير فى الدوافع (١٩٦٨م)



المصدر :
Lyman W. Porter and Edward E.III, Managerial Attitudes and Performance ,Irwin Homewood, III,Dorsey Press, 1968, p. 16 .

إن بورتر ولولير فى هذا النموذج يتفقان مع فروم V. Vroom - فى نموذجه للدافعية (١٩٦٤م) - فى أن الدوافع هى عملية توقع تعتمد أساسًا على مفاهيم ، مثل : التقييم - التكافؤ - الإدراك . هذا ويمكن توضيح هذا النموذج فى الدوافع والأداء والرضاء الوظيفى بدراسة أبعاده الأربعة ، وهى : الجهد والأداء والمكافأة والرضاء . وفيما يلى عرض لكل منها :

١- الجهد :

يعنى الجهد كمية الطاقة التى يبذلها الموظف فى أداء مهام عمله . وهذا الجهد - كما يرى بورتر ولولير - يختلف عن أداء العمل نفسه ، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء . وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة (الجزاء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمالية مكافأة الجهد . وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها : فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف تختلف فى تقييمها باختلاف الافراد وفروقهم الفردية . كما أن إدراك احتمالية مكافأة الجهد يعتبر مدخلا رئيسيا فى الجهد . وهذا المتغير يعرف بأنه إدراك الموظفين لاحتمال أن تعتمد المكافأة المختلفة على كميات من الجهد مختلفة . وعند توحد وتفاعل هذين المتغيرين - تقييم المكافأة وإدراك احتمالية الجهد - تتحدد كمية الجهد المبذول . فإذا كان الموظفون يعطون تقييمًا عاليًا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة ، فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد ، ولكن هذا الجهد - فى رأى الباحثين - لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء .

٢ - الأداء :

الأداء هو النتائج الفعلية التى ترغب المنظمات فى قياسها بموضوعية . والجهد فى مفهوم بورتر ولولير يسبق عادة الأداء ، أما التعارض بين الجهد والأداء ، فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وإدراكات دورهم . فالأداء لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ، ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأشخاص (كالمعرفة والمهارة .... الخ) ، وكذلك على إدراكهم للدور الذى ينبغى أخذه أو القيام به . فالموظفون الذين يبذلون كمية عظيمة من الجهد ولكن قدراتهم قليلة أو إدراكهم غير صحيح يكون أداؤهم غير فعال .

٣ - المكافأة (الجزاء) :

برغم أن بورتر ولولير يؤمنان بقيمة المكافآت (الجزاءات) المادية والمعنوية التى ضمناها نموذجهما فى الدوافع والأداء والرضاء الوظيفى بصفتها عائدا مرغوبا فيه من قبل الموظفين ، فإنهما يشعران بأن المكافأة الداخلية (الجزاء المعنوى) لها علاقة بالرضاء أكثر من علاقتها بالأداء . وكذلك إدراك عدالة المكافأة له تأثير حيوى فى علاقة الأداء بالرضاء الوظيفى . وإدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر تأثرًا مباشرا بالتقدير الذاتى للأداء .

٤ - الرضاء :

يعتقد بورتر ولولير أن الرضاء الوظيفى هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية على مقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة . فالموظف يكون راضيًا عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالتها أى (توقعاته) . ويكون هذا الموظف غير راض عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها .

وخلاصة القول أن نموذج بورتر ولولير فى الدوافع والأداء والرضاء الوظيفى ، يختلف عن النظرة التقليدية إلى ظاهرة الرضاء

الوظيفى من ناحيتين :

الأولى : أن الرضاء الوظيفى يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التى تم الحصول عليها ، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغى على المنظمة/ الإدارة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المنجز .

الثانية : أن الرضاء الوظيفى يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء (الإنجاز) على الرضاء الوظيفى ، بمعنى أن الأداء يقود إلى رضاء وظيفى ، وأن الرضاء الوظيفى لا يقود إلى أداء .

النموذج اليابانى فى الإدارة والحوافز :

فى أواخر السبعينيات الميلادية وخلال الثمانينيات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية ، التى ظلت مسيطرة خلال السنوات السابقة - أى منذ نهاية الحرب العالمية الأولى - كنمط إدارى يتوق له الكثير من الدارسين والإداريين . وبدأ الأمريكيون أنفسهم يشعرون بقيمة الإدارة اليابانية ونجاحها ، وذلك من خلال النمو الاقتصادى اليابانى السريع وغزوه بلدان العالم قاطبة . وطفق الأمريكيون يخشون التهديد اليابانى الجديد فى كافة المجالات ، الأمر الذى حدا بكثير من الباحثين والمنظرين إلى الاهتمام بدراسة النمط اليابانى فى الإدارة ، شعورًا منهم بأنه هو السبب المباشر لهذا النجاح الاقتصادى المتزايد . وقد بادر كل من باسكال و ألتوس [٥٣] R. Pascal & A. Althos بتأليف كتابهما الشامل عن فن الإدارة اليابانية (١٩٨١م) ، الذى أوضحا فيه أن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد لاهتمامها بمهارات العاملين وأهدافهم ، وكذلك بتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة فى نمط الإدارة . ويعتقد المؤلفان أن ثمة عناصر سبعة يمكن الاهتمام بها جميعًا فى دراسة المنظمات ، وهى :

١ - خطة طويلة المدى : وتعنى هذه الخطة برنامجًا عمليًا يقود إلى حماية المنظمة - أو الجهاز - من أن تعانى ندرة فى الموارد ، عبر فترة طويلة من الزمن ، حتى تتحقق الأهداف المحددة .

٢ - البناء أو الهيكل : ويعنى ذلك الخريطة التنظيمية المميزة للمنظمة ، التى تحدد : الفعاليات ، المركزية ... إلخ .

٣ - الأنظمة : وتعنى تقارير الإجراءات وعمليات الروتين المستخدمة .

٤ - العضو العامل : ويعنى ذلك الوصف الديمغرافى لأهم التكوينات الشخصية فى المنظمة أو الشركة (مثل المهندسين ، وغيرهم) .

٥ - النمط : ويقصد به صفة لكيفية سلوك المديرين الرئيسيين لتحقيق أهداف المنظمة . كذلك يعنى النمط الثقافى للمنظمة .

٦ - المهارات : وتعنى القدرات المميزة للشخص الرئيسى أو للشركة ككل .

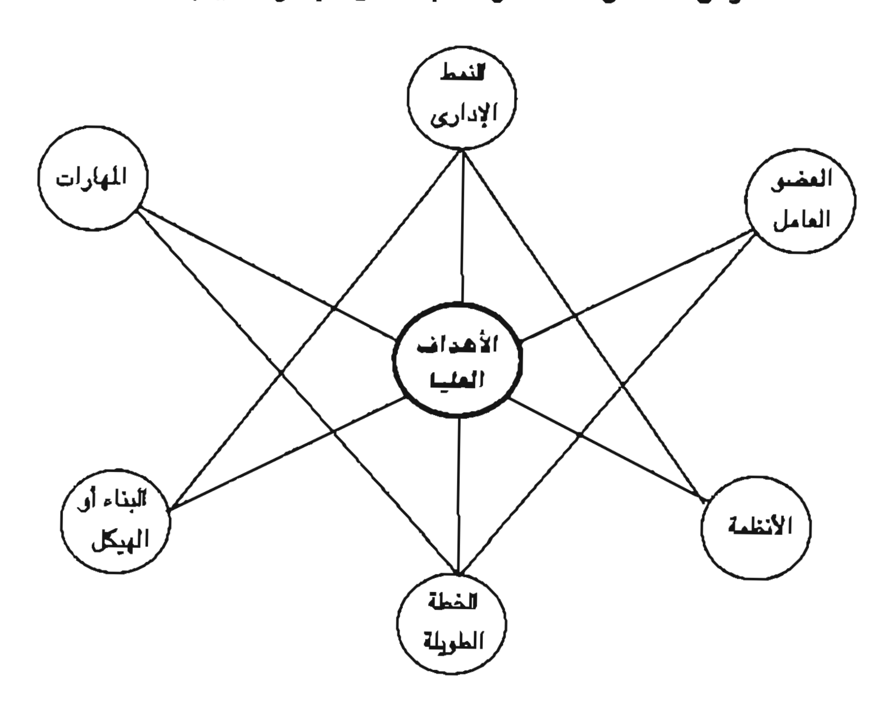
٧ - أهداف المرؤوسين (العاملين) : وتعنى المعانى المهمة أو المفاهيم الدالة على تأثير فكرة المنظمة فى أفرادها أو العاملين بها .

ويعتقد الباحثان أن المنظمات فى الولايات المتحدة الأمريكية تركز فى إدارتها على العناصر الثلاثة الأولى ، وهى : الخطة الطويلة والهيكل والأنظمة ، بينما تهمل العناصر الأربعة الأخيرة ، وهى: العضو العامل والنمط الإدارى والمهارات وأهداف المرؤوسين ، وهى العناصر الرئيسية والأساسية فى نجاح الإدارة التى تركز عليها الإدارة فى اليابان، وقد نجحت فى استخدامها مما انعكس على نمط الإدارة وإنتاجية المنظمات ورضاء العاملين بها .

ويقترح الباحثان نموذجًا نظريًا شاملاً للعناصر السبعة المشار إليها واستخدامها الاستخدام الأمثل فى الإدارة ، لنجاحها وفعاليتها وإنتاجيتها ، كما فى الشكل (٧ - ١٩) .

شكل (٧ - ١٩)

النموذج الشامل للعناصر السبعة فى الإدارة اليابانية



المصدر :

Pascal , R. and Althos, A., **The Art of Management in Japan** , Simon and Schuster , New York, 1981, p. 202 .

نظرية Z / وليم أوشى .

قام البروفسور وليم أوشى [٥٤] William Ouchi أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كليفورنيا - لوس أنجلوس ، بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينيات الميلادية فى اليابان وفى الولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها . وقد توصل فى النهاية إلى نموذج جديد فى الإدارة سماه (نظرية Z) ، وقد شرحها فى كتابه الموسوم (نظرية Z : كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية) الذى صدر فى عام ١٩٨١م .

إن (نظرية Z) فى أساسها تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنسانى للعامل أو الموظف ، حيث لاحظ أوشى أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار فى البحوث والتطوير ، فهذه الأمور لا تكفى وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية .

ومن أهم الدروس التى يرى أوشى Ouchi أن (نظرية Z)اليابانية تقدمها ثلاثة دروس أساسية وبسيطة ، هى :

١ - **الثقة** : لأن الإنتاجية والثقة هما شىء واحد ولا يمكن أن يفترقا ، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد فى تعاملها على النظام الإدارى الموسع ، الذى يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين فى المؤسسة .

٢ - **الحذق والمهارة** : تتسم الممارسة اليابانية للإدارة التى تطبقها على طرق الإدارة الأمريكية بالدقة والتهذيب وحدة الذهن ، أى بالحذق والمهارة فى التعامل . ولا شك فى أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة .

٣ - **الألفة والمودة** : تعتمد الرابطة المشتركة فى الحياة اليابانية على الألفة والمودة ، وما ينطوى عليهما من اهتمام ودعم للآخرين ، ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ، وما يترتب على ذلك من عيش آمن وحياة مطمئنة واهتمام ودعم للأفراد الآخرين ، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة معهم .

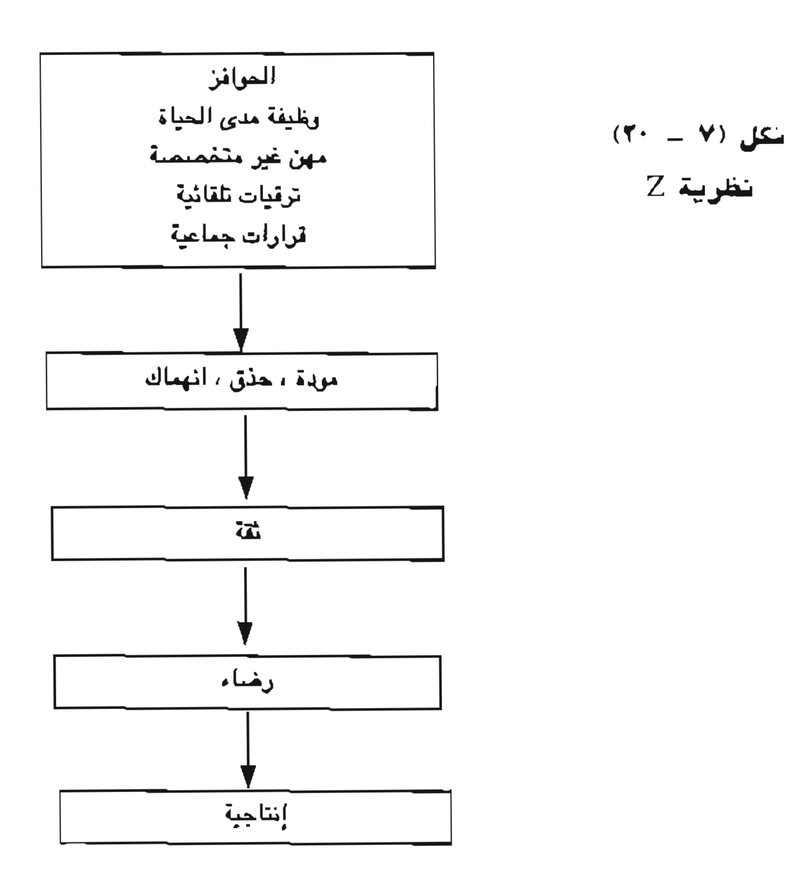
ومن خلال هذه الأسس الثلاثة الرئيسية - الثقة ، الحذق والمهارة ، الألفة والمودة (شكل ٧ - ٢٠) - التى يختص بها اليابانيون ، يقوم أوشى بعرض وشرح المبادئ الأساسية التى تقوم عليها فلسفة الإدارة فى اليابان ، وهى :

١ - **الوظيفة مدى الحياة** : إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة فى اليابان هى توظيف العاملين بها مدى الحياة . وهذه هى القاعدة التى يقوم عليها العديد من أوجه الحياة وينعكس أثرها على نواحى العمل المختلفة . وبرغم أن التوظيف مدى الحياة من الأشياء المرغوب فيها من قبل العاملين وأصحاب العمل ، فإنه ليس من الإجراءات العامة المعمول بها فى بعض المؤسسات باليابان .

٢ - **التقييم والترقية البطيئة** : لا تتم الترقية فى معظم المنظمات باليابان إلا كل عشر سنوات ، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين فى المؤسسة .

٣ - **عدم التخصص فى المهنة** : تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق فى المهنة ، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر ، وذلك للاستفادة به فى خدمة جميع أقسام المنظمة التى يعمل بها وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية ، الأمر الذى يجعله معدًا للترقية .

٤ - **عملية المراقبة الضمنية** : تعتمد الرقابة فى المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية ، وهى تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن فى آن واحد ، الأمر الذى يجعلها شبه معدومة . وهى لا تختلف عن أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة فى منظمات الدول الغربية .



شكل (٧ - ٢٠)
نظرية Z

٥ - **طريقة اتخاذ القرارات الجماعية** : تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك. فعندما يراد اتخاذ قرار مهم فى منظمة يابانية ، يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار فى اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار ، سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو بإحداث تعديل فى عمليات الإنتاج .

٦ - **الاهتمام الشامل بالأفراد** : تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين من الموظفين ، ففى الاحتفالات بتخرجهم يحضر الحفل أهلهم وذووهم ، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلى على الثقة المتبادلة والألفة والمودة .

ولكى يتم تطبيق (نظرية Z) اقترح أوشى اتباع الخطوات التالية :

١ - فهم نوع عمل المؤسسة (المنظمة) ودور المدير فيها .

٢- معرفة فلسفة الإدارة التى يعمل فيها المدير وتحديدها .

٣ - توضيح فلسفة المدير لرؤسائه فى الإدارة العليا بالمؤسسات التى يعمل بها .

٤ - تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف .

٥ - تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية .

٦ - اختبار المدير لنفسه بشأن تفهم وتطبيق النظام الإدارى الذى يعمل على أساسه .

٧ - أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفى .

٨ - أهمية تقويم العاملين واستخدام الترقية البطيئة .

٩ - تطوير وتوسيع دائرة العمل لدى المدير ، والأخذ بمبدأ تغيير مجال العمل داخل المنظمة .

١٠- البحث عن مجالات المشاركة فى العمل بين المدير والعاملين معه .

١١- تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين معه .

١٢- تنمية شعور الولاء والانتماء بين الموظفين العاملين فى المؤسسة التى يعملون بها .

ويقارن وليم أوشى [٥٥] النموذج اليابانى بالنموذج الأمريكى فى الإدارة ، ويحدد الفروق بينهما ، ويوضح الشكل (٧ - ٢١) هذه الفروق موزعة كصور تجريدية من الواقع .

شكل (٧ - ٢١)

مقارنة بين النموذج اليابانى والنموذج الأمريكى فى الإدارة

المنظمات اليابانية	المنظمات الأمريكية
١- توظيف مدى الحياة	١- توظيف لفترة قصيرة .
٢ - تقويم وترقية بطيئة	٢ - تقويم وترقية سريعة .
٣ - عدم التخصص فى المهنة	٣ - تخصص فى المهنة .
٤ - رقابة ضمنية	٤ - رقابة واضحة .
٥ - قرارات جماعية	٥ - قرارات فردية .
٦ - اهتمام كلى	٦ - اهتمام جزئى بالعاملين .

المصدر :

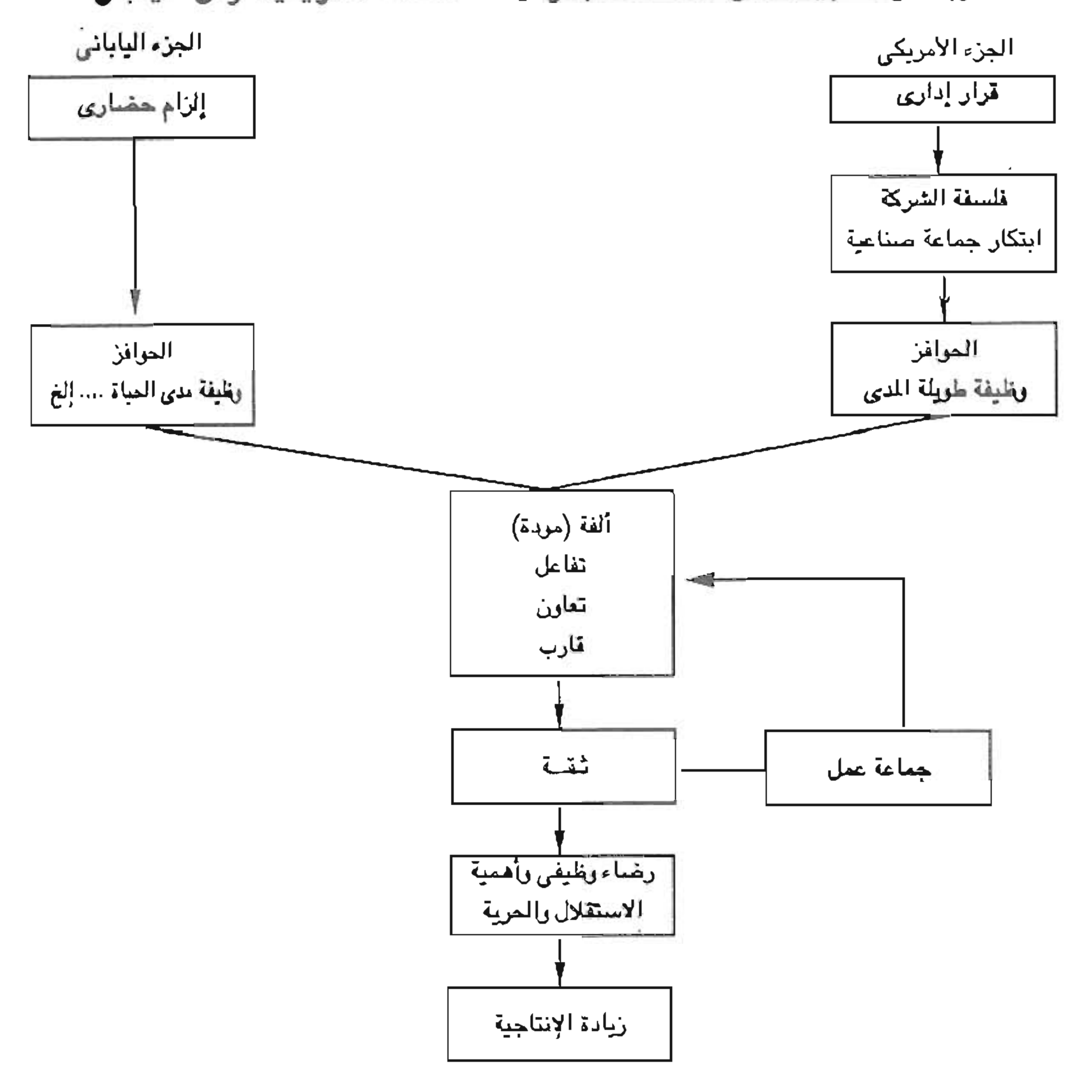
Ouchi, W., **Theory Z: How American Meet Japanese Challenge**, Addison - Wesley , 1981, pp. 48 - 49 .

كما يوضح الشكل (٧ – ٢٢) إمكان تطبيق هذه النظرية فى المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان .

شكل (٧ – ٢٢)

نظرية Z لأوشى

وإمكان تطبيقها فى المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية وفى اليابان



ويعتقد أوشى أن تطبيق نظرية Z فى المنظمات الأمريكية – كما هو الحال فى منظمات اليابان – سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء . التى تتمثل فى التالى .

- زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاعل فى العمل .
- زيادة الرضاء الوظيفى .
- زيادة الاستقلال والحرية للعاملين .
- زيادة الإنتاجية والفعالية .

خلاصة نظريات الدوافع والحوافز :

بعد هذا العرض لأهم نظريات ونماذج الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفي منذ بداية هذا القرن ، ابتداء من نظرية الإدارة العلمية لفردرك تيلر التي ركزت على الحوافز المالية ، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في بيئة العمل ، ثم نظرية التدرج الهرمي للحاجات لإبراهام مازلو ، ثم نظرية العاملين (الدافع - العامل الصحي) لفردرك هرزبرج ، ثم نظرية حاجة الإنجاز لمكليلند ، ثم نظرية ألدرفر وما تلاها من نظريات كنظرية العدالة لأدمز ونظرية التوسل (التكافؤ والتوقع) لفروم ، ثم نظرية تدعيم السلوك لسكنر ، استعرضنا نظرية تصميم الهدف للوك ثم نظرية التوقعات لكل من بورتر ولولير .

وأخيرًا استعرضنا النموذج الياباني في الإدارة والحوافز (نظرية Z) أو «النموذج الياباني في فن الإدارة» لوليم أوشي ، الذي يؤكد على الثقة والمودة والولاء والقرار الجماعي . وهدفنا من عرض تلك النظريات والنماذج ، معرفة التطور التاريخي والعلمي لوجهات النظر المتعددة التي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه ، للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية . ويعرض الشكل (٧ - ٢٣) خلاصة تلك النظريات والنماذج .

شكل (٧ ـ ٢٣)

خلاصة نظريات الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي منذ عام ١٩٠٠م حتى عام ١٩٨١م متدرجة حسب تطورها التاريخي والعلمي

١٩٠٠م	الإدارة العلمية (الحوافز المادية)	تيلر
١٩٢٤م	مدرسة العلاقات الإنسانية (الحوافز الاقتصادية / الضمانات / بيئة العمل والعلاقات)	مايو وزملاؤه
١٩٤٣م	التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (الحاجات المادية / الضمانات / العلاقات / الاحترام / تحقيق الذات)	مازلو
١٩٥٩م	نظرية العاملين (العوامل الدافعة / العوامل الصحية)	هرزبرج
١٩٦٧م	نظرية الإنجاز (حاجة القوة / الإنجاز / الانتماء والألفة)	مكليلند
١٩٧٢م	نظرية الـ (E R G) (حاجات الكينونة / العلاقات / النمو)	ألدرفر
١٩٦٣م	نظرية العدالة (المدخلات / العوائد / تقييم العائد)	أدمز
١٩٦٤م	نظرية التوسل (التكافؤ / التوقع)	فروم
١٩٦٨م	نظرية تدعيم السلوك (المثير / الاستجابة)	سكنر
١٩٦٨م	نظرية تصميم الهدف	لوك
١٩٦٨م	نظرية التوقعات	بورتر / لولير
١٩٨١	النموذج الشامل للعناصر السبعة في الإدارة اليابانية	باسكال و اتوس
١٩٨١م	نظرية Z الثقة / المودة / الولاء / القرار الجماعي	أوشي

الثقافة والسلوك الإنساني :

تعرّف الثقافة بأنها « ذلك الكل المركب من المعرفة والعقيدة والفن والمعنويات والقانون والتقاليد وأي قدرات أو عادات تظهر بواسطة الإنسان كفرد في المجتمع » (تيلر [٥٦] ، ١٩٢٤م ، ص ١ ، نقلاً عن شيلد [٥٧] Child ، ١٩٨١م ، ص ٣٢٣)

وتلعب الثقافة دورًا فعالا في تحديد سلوك الأفراد والتأثير في مشاعرهم ودوافعهم إلى العمل . ولا شك في أنه برغم أن الأفراد يمارسون سلوكًا إنسانيًا واحدًا ، فإن ثقافة البلدان التي يعيشون فيها تلقي بظلالها على أنماط السلوك وما يترتب عليه من دوافع وأهداف .

إن العديد من نظريات السلوك الإنساني - خصوصا نظريات الدوافع والرضاء الوظيفي - اعتبرت نظريات عامة يمكن تعميمها على جميع الأفراد في مختلف الأقطار والثقافات ، غير أن التجارب في السنوات الأخيرة واختبار بعض تلك النظريات أثبت العكس ، حيث اتضح بالتجربة أن لكل بلد ولكل ثقافة تأثيرًا في نمط سلوك الأفراد في ذلك البلد وفي تلك الثقافة .

ولو أخذنا على سبيل المثال نظرية الحاجات لمازلو أو نظرية العاملين لهرزبرج في الدوافع والرضاء الوظيفي ، لوجدنا أن هاتين النظريتين قد تم اختبارهما في بعض البلدان ، ووجد أن نتائجهما تختلف عما كان في الأصل . ويرى العديلي[٥٨] (١٤٠١هـ) أنه : «يصعب إيجاد تأييد عملي وعام لحاجات الإنسان في كافة أنحاء العالم من خلال النظريات ، خصوصا في موضوع كالدوافع والرضاء الوظيفي ، وذلك لتأثير الفروق الفردية واختلاف الفروق في الثقافات والحضارات بين الأفراد» . كما يرى الباحث نفسه أنه «ليس بإمكان مازلو Mazlo ولا هرزبرج Herzberg ولا أي شخص آخر التأكيد على أن الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية أو في روسيا أو في اليابان أو في المملكة العربية السعودية لديهم نفس السبب في إشباع حاجاتهم أو في دوافعهم» (ص ص ٢١ - ٢٢)

وهذه الحقيقة السلوكية أيدتها تجربة اليابان في الإدارة ، حيث أثبتت التجربة اليابانية في الإدارة والإنتاج أنها تتصف بصفات فريدة تختلف عن صفات الإدارة الأمريكية ، وهذا عائد إلى الحضارة والثقافة اليابانية المتميزة . وقد أوضح ذلك وليم أوشي [٥٩] Ouchi (١٩٨١م) في نظريته الجديدة (نظرية Z) ، وذلك بقوله : « .. وربما يستجيب الإنسان بطرق متشابهة عندما يواجه نفس الموقف في حضارات مختلفة ، ولكن كل حضارة تعرض أبناءها لمواقف مختلفة تماما ، عن المواقف التي تعرض الحضارات الأخرى أبناءها لها . وهكذا فبرغم انطباع نفس مبادئ السلوك عبر الحضارات المختلفة ، فإن الهياكل الاجتماعية المترتبة على ذلك وما يترتب عنها من أنماط السلوك نتيجة للظروف المحلية قد تتباين إلى أبعد الحدود» (ص ص ١٣ - ١٤) .

ويشرح أوشي ذلك شرحًا أكثر عندما يقول « .. فالرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة ، بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ، التي تمكن المرء من العيش والأمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة . والواقع أن ضياع مشاعر الألفة والقربى في الحياة الغربية الحديثة بدأ يقلق العديد من علماء الاجتماع . فمشاعر الألفة والمودة كانت موجودة في الحياة الأمريكية على مستوى الأسرة والنادي وبين الجيران والأصدقاء وفي أماكن العبادة ، غير أن هذه المصادر التقليدية للألفة والمودة القائمة على التقارب فيما بين الأفراد ، أصبحت تعاني الآن مخاطر البنية الحالية لنمط الحياة الصناعية [٦٠] » (ص ص ٨ - ٩) .

ولا شك في أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية لمجتمع معين تلعب دورًا أساسيًا ومهمًا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية لمنظمات العمل ، سواء العامة منها أو الخاصة في هذا المجتمع ، حيث نجد أن ما يصدر عن الموظفين أو العاملين - سواء كانوا من أهل البلد أو من الوافدين إليه - من تصرفات فعلية ، هو في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الثقافية والاجتماعية والسلوكية ، التي يعيش فيها هؤلاء الموظفون أو العاملون .

فإذا أخذنا على سبيل المثال مجتمعنا السعودي ، نجد أن القيم والمفاهيم والأهداف وطريقة التفكير والسلوك والمشاعر تمثل شخصيتنا الوطنية التي تختلف عن شخصيات الغير من البلاد الأخرى ، سواء كانت هذه البلاد عربية أو إسلامية أو أجنبية ، مع اشتراك السعوديين مع غيرهم من الأشقاء العرب والمسلمين في بعض القيم والعادات والأنماط السلوكية .

كما أن المرحلة التنموية التى نمر بها - وما تحمله من تغيرات اقتصادية واجتماعية وحضارية - ينعكس أثرها على مشاعر الموظفين بصفتهم أفرادًا فى هذا المجتمع المتطور والمتغير ، ويصبغ هذا الأثر دافعيتهم وتنوع احتياجاتهم ورضاهم الوظيفى . وكذلك نشدانهم للحوافز والجزاءات وتوقعاتهم منها .

الإسلام والحاجات الإنسانية :

لقد عنى الإسلام بالحاجات الإنسانية قبل النظريات الغربية . وإذا تأملنا الآيات القرآنية ، نجد أن هناك تركيزا على الحاجات الإنسانية الأساسية ، وهى حاجات الإطعام والأمن . يقول سبحانه وتعالى :

«فليعبدوا رب هذا البيت ، الذى أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف» (قريش : ٣ ، ٤) .

وذلك من أجل خلق مجتمع تتوافر فيه عناصر الحياة الفاضلة ومقومات الحياة الكريمة .

إن هذه الآيات تبين أهمية الإطعام والأمن ، أى الحاجات المادية (الفيزيولوجية) والحاجات الأمنية ، لأنه ليس هناك إنتاج بدون إطعام ، ولا إطعام بدون أمن ، فالأمن والإطعام متلازمان ، ولذلك كانا فى طليعة الأمور التى تهدد كيان الإنسان ، وتنغص عليه حياته يقول سبحانه وتعالى :

«إنّ لك ألاّ تجوع فيها ولا تعرى ، وأنك لا تَظمأ فيها ولا تَضْحَى» (طه : ١١٨ ، ١١٩) .

ويدخل فى نطاق هذه الآية الحاجات المادية والحاجات الأمنية . وعلى ذلك يتضح أن الإسلام كان له الأسبقية فى تقرير مجتمع الأمن والكفاية ومجتمع توفير الحاجات المادية والحاجات الأمنية بشتى صورها . ومن هنا كانت الحاجات المادية والحاجات الأمنية هى أساس الحاجات الإنسانية على الإطلاق .

نظام الحوافز فى الإسلام :

سبق الإسلام غيره من الدعوات والنظريات فى مجال تحفيز الأفراد فى العمل ، حيث ينظر الإسلام إلى الحوافز نظرة شمولية فى الدنيا والآخرة ، إذ أن الجزاء هو الغاية التى أوجد الله تعالى الإنسان من أجلها على هذه الأرض . فقد أكد سبحانه وتعالى ذلك فى قوله :

«وخلق الله السموات والأرض بالحق ولتجزى كل نفس بما كسبت وهم لا يظلمون» (الجاثية : ٢٢) .

تقول نعمت صدقى[١١] (١٩٧٥م) : «... فهو سبحانه قد زود الإنسان بعقل سليم ، ثم بين له واجباته نحو ربه ونحو نفسه وغيره ليكون مسئولا عما قدم وأخر ، فيجزيه بما أتاه . كما بين له سبيل الرشد من الغى وأسبغ عليه نعمه ليبتليه فيما آتاه» (ص ٧) ، وذلك ما أكده الله سبحانه وتعالى فى قوله :

«ولله ما فى السموات وما فى الأرض ليجزى الذين أساؤوا بما عملوا ويجزى الذين أحسنوا بالحسنى» (النجم : ٣١) .

ومصير الإنسان يتوقف على إرادته - كما تقول نعمت صدقى - حيث إنه يسعى باختياره إلى شقاوته أو سعادته ، ويكون بما أتاه ونواه فى هذه الدنيا أهلاً النعيم أو للجحيم ، يقول الله سبحانه وتعالى :

«من عمل صالحًا فلنفسه ، ومن أساء فعليها ، وما ربك بظلام للعبيد» (فصلت : ٤٦) .

وقد أكد الله سبحانه وتعالى فى محكم كتابه أن الإنسان سوف يرى كل ما عمل من خير ومن شر ، حيث قال تعالى :

«فمن يعمل مثقال ذرة خيرًا يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شرًا يره» (الزلزلة : ٧ ، ٨) .

إن الحوافز التي حددها الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه تتمثل في الجزاء الإيجابي والسلبي : أي في الثواب والعقاب (الجنة والنار) . أما الحوافز في الدنيا فقد ربطها الرسول صلى الله عليه وسلم بالعمل أساسا ، حيث يقول عليه أفضل الصلاة والتسليم :

« ... ومن ولي عملا وليس له زوجة فليتزوج ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » .

ويرى أبو ركبة وأبو غنيمة [٦٢] (١٤٠٠هـ) هـ أيضًا أن «في ربط الحوافز أساسًا بالعمل ما يستوجب التفكير في هذا التنظيم الموجز الذي جاء به المنهج الإداري الإسلامي ، لأنه يستوجب بالضرورة التحليل الدقيق لتحديد قدرات العاملين ومعرفة مستويات كفاءتهم ، وفي نفس الوقت يستوجب أن تكون الحوافز المالية كافية لمواجهة احتياجات العاملين في التنظيم الإداري» (ص ٥٤) .

وقد أكد الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية إعطاء الأجرة لصاحبها حال إنجاز العمل ، إذ يقول عليه أفضل الصلاة والتسليم في هذا الصدد :

« أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » .

ويقول عليه الصلاة والسلام أيضًا :

«من استأجر أجيرًا فليسم له أجرته» .

ويحذر عليه الصلاة والسلام من الإخلال بهذا المبدأ الإسلامي الرائع ، فيقول .

«يقول الله تعالى : ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ، ومن كنت أنا خصمه خصمته ، رجل أعطى بي ثم غدر ، ورجل باع حرا وأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه حقه» .

ويقول سبحانه وتعالى ·

« ... فعند الله ثواب الدنيا والآخرة وكان الله سميعًا بصيرًا » (النساء . ١٣٤)

«نحن أولياؤكم في الحياة الدنيا وفي الآخرة ولكم فيها ما تشتهي أنفسكم ولكم فيها ما تدعون ، نزلا من غفور رحيم» . (فصلت : ٣١ ، ٣٢) .

نموذج إسلامي للدافعية :

اقترح علي عبدالوهاب [٦٣] (١٤٠١هـ) نموذجا إسلاميا للدافعية . يتكون هذا النموذج من الإيمان بالله عز وجل الذي يجب أن يؤسس أولاً قبل التفكير في دوافع العمل ، ثم تنظر الإدارة - كما يقول علي عبدالوهاب - إلى العوامل الداخلية والخارجية للعمل ، التي تشكل دوافع الأفراد فتؤدي إلى الرضاء ، الذي يؤدي بدوره إلى الإنتاج ، بشرط الانتباه إلى تأثير العوامل المتداخلة . وتقدم الإدارة للعاملين نظير إنتاجيتهم نوعين من الجزاء : المادي والمعنوي ، الأمر الذي ينعكس على رضاهم وإنتاجيتهم من جديد(ص ٩٢) .

يتكون هذا النموذج الإسلامي للدافعية - كما يرى علي عبدالوهاب - من العناصر التالية : الإيمان ، طبيعة العمل ، بيئة العمل ، الرضاء ، الإنتاجية ، العائد . وسوف نوضح فيما يلي كل جانب من هذه الجوانب الستة :

١ - **الإيمان** : خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وهو أعلم به . ويعلم الله جل شأنه حاجات الإنسان ودوافعه ، كما يقول علي عبدالوهاب ويسعى الإنسان دائمًا إلى إشباع حاجاته وييسر عندما يشبع هذه الحاجات ، ويضيق وينزعج عندما يفشل في إشباعها . كما يختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم ، فمنهم من تبقى دوافعه عند حد أدنى ، مثل إشباع الحاجات الجسمية والمادية والدنيوية البحتة ، وهنا تسيطر على الفرد «ذاته الدنيا» . وهناك المتيقنون من عباده الذين توجد عندهم حاجات أخرى أكثر رقيا من الحاجات المادية ، وهم الذين توجه سلوكهم « الذات العليا » ، وهي التي تمثل الضمير أو الرقيب الداخلي الذي يقوم سلوك الفرد ، وهي تتسم بالاتزان والنضج [٦٤] (ص ٩٣) .

ويرى على عبدالوهاب أن للإيمان عناصر تتمثل فى التالى :

أ - الإحسان : ويعنى أن العبد يوقن أن الله معه فى كل زمان ومكان وأنه يعلم أقواله وأفعاله ويراقب أعماله .

ب - التقوى : وهى أن يفعل الإنسان ما أمر الله به ويجتنب ما نهى عنه ، وأن يحل الحلال ويحرم الحرام ويفعل الواجبات ويترك المحرمات والشبهات .

جـ - الإخلاص : وهو توجيه النية والقول والفعل لله عز وجل وتسليم الأمر كله لله .

د - الصبر : ويعنى الجلد فى مواجهة الحياة وتحمل متطلبات العمل وواجباته[٦٥] (ص ٩٤) .

ويعتقد عبدالوهاب أن « الإيمان إذا دخل فى التركيب النفسى للفرد ، فإنه يمده بالقوة الدافعة للعمل . ينظر الفرد إلى عمله على أنه أمانة يكلفه الله بأدائها » (ص ٩٤) .

٢ - **طبيعة العمل** : وتعنى نوع العمل والوظيفة التى يمارسها الفرد ، من حيث مكوناتها وأعباؤها ومسئولياتها ومركزها على الهيكل الوظيفى وأهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى ، وهى تعنى قيمة العمل فى نظر الشخص الذى يؤديه (ص ٩٤) .

٣ - **بيئة العمل** : وهى البيئة العامة ومحيط العمل ، مثل : القيادة والتدريب والزملاء والرواتب ونظام الأجور والحوافز والاتصالات ، وظروف العمل ولوائحه وأنظمته وإجراءاته . وهذه العوامل يؤثر بعضها فى البعض الآخر ، كما تؤثر - سواء كانت منفردة أو مجتمعة - فى دافعية العمل لدى الفرد .

٤ - **الرضاء** : وهو السعادة أو القناعة التى يحصل عليها الفرد من عمله ، سواء من قيمة عوامله الداخلية أو قيمة عوامله الخارجية . وتشترك القيمتان - الداخلية والخارجية - فى تكوين رضاء الموظف ، كما يقول على عبدالوهاب[٦٦] (ص ٩٧) .

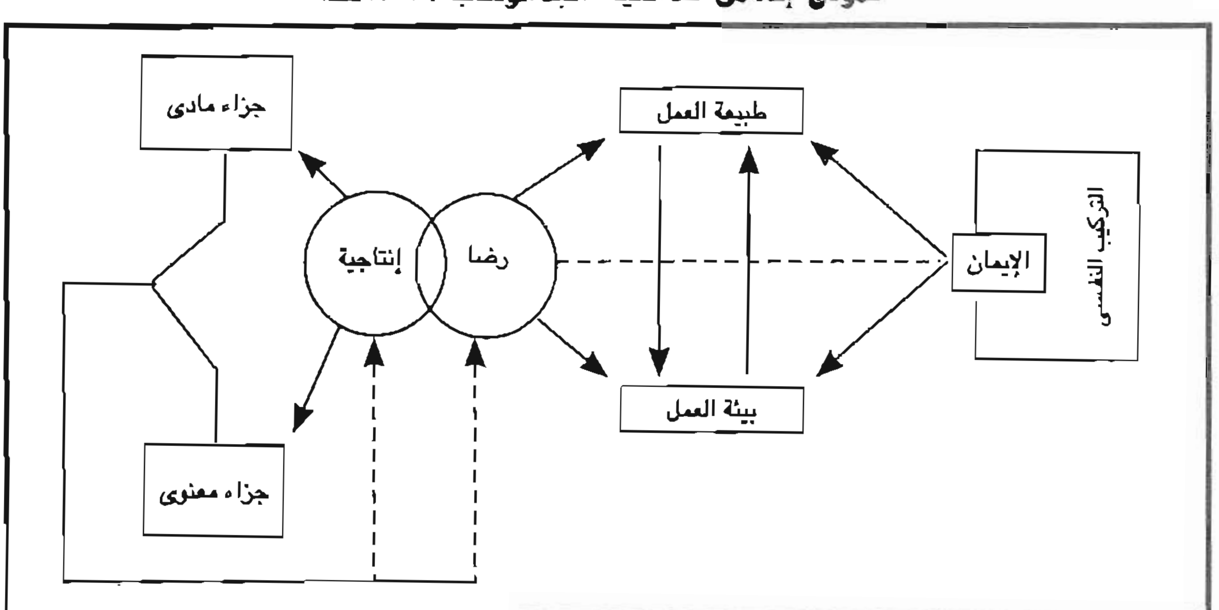
٥ _ **الإنتاجية** : وهى النتائج التى يحققها الموظف من خلال أداء معين .

٦ _ **العائد** : يرى على عبدالوهاب أن الإدارة تقدم للعاملين نوعين من العائد فى مقابل إنتاجيتهم : الأول مادى ويكون فى صورة علاوات ومكافآت أو إضافات ونحو ذلك . أما الثانى فهو معنوى ، ومن أشكاله : الترقية ، المشاركة فى اتخاذ القرارات ، الابتعاث ، التدريب ، عضوية اللجان التخطيطية ، الأوسمة ، ونحو ذلك (ص ٩٨) .

يوضح الشكل (٧ - ٢٤) نموذج الدافعية الإسلامى كما اقترحه على عبدالوهاب .

شكل (٧ _ ٢٤)

نموذج إسلامى للدافعية (عبدالوهاب ، ١٤٠١هـ)



المصدر على عبدالوهاب . أهداف البنك ودوافع العاملين (نحو نموذج إسلامى للدافعية) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (إدارة الموارد البشرية) . الجزء الرابع ١٤٠١ هـ /١٩٨١م . الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ص ٩٢

تمرين على الدوافع والحاجات :

ضع فيما يلى علامة على الرقم الذى يمثل شخصيتك فى الحاجات والأدوار ، مع ملاحظة أن الأرقام تبدأ من صفر إلى (٩) ، وذلك حسب إدراكك لها بالفعل :

أولا – الحاجات :

		عال				متوسط				منخفض	
١	الحاجة الشخصية لإنهاء المهمة	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٢	الحاجة إلى الإنجاز	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٣	الحاجة إلى رقابة الآخرين	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٤	الحاجة إلى ملاحظة الآخرين	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٥	الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٦	الحاجة إلى العلاقات والترابط	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٧	الحاجة إلى التغيير	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٨	الحاجة إلى مقاومة عدوانية الآخرين	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٩	الحاجة إلى تأييد السلطة الإدارية	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
١٠	الحاجة إلى وضع القواعد والإشراف										

ثانيًا – الأدوار :

		عال				متوسط .. .. ،				منخفض	
١	عامل (موظف) شديد وصعب	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٢	قائد إدارى	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٣	مندفع	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٤	متساهل	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٥	منبسط	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٦	اجتماعى	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٧	نظرى	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٨	منظم	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
٩	نشيط (قوى)	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
١٠	عاطفى	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
١١	مستمتع بالعمل مع توفير المعلومات	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٣	١	٠

الهوامش :

(١) ناصر العديلي ، **السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٦ .

2 - Leavitt, H., **Managerial Psychology**, Forth ed., The University of Chicago Press, 1978, p. 20.

(٣) إبراهيم سليمان الفمرى ، **السلوك الإنساني** ، دار الجامعات ، ١٩٧٩م ، ص ٢٠ .

4 - Steers, R., Porter, L., **Motivation and Work Behavior**, 2nd ed., McGraw-Hill, 1979, p. 6 .

5 - Szilagyi, A.D. and Wallace, M., **Organizational Behavior and Performance**, 2nd ed., Good Year Publishing Company inc., Santa Monica, California, 1980, pp. 101-102.

6 - Gibson et al ., **Organizations**, Forth ed., Business Publication inc., Plano Teras, 1982, p. 79.

7 - Ibid., 1982, p. 82.

8 - Ghosh, P., **Industrial Psychology**, First ed., Himlaya Publishing House, Bombay, 1980, p. 230.

(٩) منصور أحمد منصور ، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة** ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٧٢م ، ص ٢٥٩ .

10 - Steers & Porter, 1979, op. cit.,p. 21.

11 - Taylor, F., **The Principles of Scientific Management**, New York, Harper & Row, 1947.

12 - Mayo, E., The **Social Problems of Industrial Civilization**, Cambridge, Mass. Harvard Business Press, 1945.

13 - Maslow, A., A Theory of Human Motivation, **Psychology Review**, 1943, 50, pp. 370-396.

14 - Maslow, A., **Motivation and Personality**, New York, Harper & Row, 1954, p. 43.

15 - Ibid., 1954, p. 45.

(١٦) منصور أحمد منصور ، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة** ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٧٣ ، ص ٢٦٨ .

(١٧) مجدى الدفراوى ، الدوافع ونظرياتها ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد ٢٩ ، رجب ١٤٠١هـ / مايو ١٩٨١م ، ص ص ١٥٥ - ١٥٦ .

(١٨) منصور أحمد منصور ، مرجع سابق ، ١٩٧٣ ، ص ٢٧٩

(١٩) منصور أحمد منصور ، مرجع سابق ، ١٩٧٣ ، ص ٢٨٠ .

(٢٠) حنفي سليمان ، **السلوك التنظيمي والأداء** ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٨م ، ص ص ١٧٠ - ١٧١ .

(٢١) على عبدالوهاب ، **السلوك الإنساني في الإدارة** ، ١٩٧٥م ، ص ص ٢٨ - ٣٩ .

(٢٢) ناصر العديلي ، **الرضاء الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٤ ، ص ٢٤ .

23 - Porter, L., A Study of Percieved Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, **Journal of Applied Psychology**, 1961, 45, pp. 1-10.

24 - Porter, L., Job Attitude in Management 1 Percieved Deficiencies in Need Fulfillment As a Function of Job Level, **Journal of Applied Psychology**, 1962, 46, pp. 375-384.

25 - Porter, L., Job Attitude in Management 11 Percieved Deficiencies in Need Fulfillment As a Function of Job Level, **Journal of Applied Psychology**, 1963, 47, pp. 141-148.

26 - Porter, L. & Sigel, J., Relationship of Tall and Flat Organizations Structure to the Satisfaction for foreign Managers, **Personal Psychology**, 1965, 18, pp. 379-392.

27 - Herzberg, F. et al., **Job Attitudes: Review of Research and Opinion**, Psychological Service of Pittsburgh, Pittsburgh, Pensylvania, 1957, p. 72.

28 - Herzberg, F. Mausner, B., Synderman, B., **The Motivation to Work**,. 2nd ed., New York, John Willey & Sons, 1959, p. 81.

29 - Herzberg, F., **Work and the Nature of Man**, New York, Thomas Y. Cornwell, Publisher, 1966, p. 85.

30 - Herzberg, F., One More Time: How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review**, January - February, 1968, pp. 52 - 62..

(٢١) حنفي سليمان ، مرجع سابق ، ١٩٧٨ ، ص ٢٠٢ .

32 - Landy, F. & Trumbo, D., **Psychology of Work Behavior**, Homewood, The Dorsy Press, 1980, p. 399.

33 - Friedlander, F., Underlying Sources of Job Satisfaction, **Journal of Applied Psychology**, 1963, 47, pp. 248 - 250.

34 - Graen, G., Addendum to and Empirical Test of the Two Factor Theory, **Journal of Applied Psychology**, 1966, 50, pp. 551 - 555.

35 - Hous, and Wigdor, L., Herzberg, Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation, A Review of the Evidence and Critism, **Personnal Psychology**, 1967, 20, pp. 369 - 389.

36 - Graen, G., Testing Traditional and Two Factor Hypothesis Concerning Job Satisfaction, **Journal of Appplied Psychology**, 1968, 52, pp. 366-371.

37 - Halpern, G., Relative Contributions of Motivator - Hygiene Factor to Overall Job Satisfaction, **Journal of Applied Psychology**, 1966, 50, pp. 198-200.

38 - Soliman, H., Motivation - Hygiene Theory of Job Attitude, an Empirical Investigation of an Attempt to Reconcile both the One and the Tow Factor Theory of Job Satisfaction, **Journal of Applied Psychology**, 1970, 5, pp. 442-461.

39 - Ibid., 1970, pp. 206-207.

(٤٠) ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ١٤٠١هـ ، ص ٧٤ .

(٤١) ناصر العديلي ، المرجع نفسه ، ١٤٠١هـ ، ص ٩٩ .

42 - Mcclelland, D., **Achieving Society**, New York, The Free Press, 1967, p. 28.

43 - Alderfer, C., **Existence Relatedness and Growth**, New York, Free Press, 1972., p. 212

44 - Adams, J., Toward and Understanding of Inequity, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, no. 1963, pp. 436 - 442.

45 - Hitt et al., **Effective Management**, West Publishing co., St. Paul Minnesota, 1979, p. 247.

46 - Gibson, et al., Organizations, 1982, p. 98.

47 - Vroom, V., **Work and Motivation**, New York, John Willey & Sons, 1964, p. 73.

48 - Skinner, B.F., **Contingences of Reinforcement**, Prentice-Hall inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1969, pp. 22-26.

(٤٩) عبدالله الزامل ، **نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل** ، ندوة فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ ، ص ص ٢٣ - ٣٤ .

(٥٠) عبدالله الزامل ، المرجع نفسه ، ص ص - ٢٥ - ٣٦ .

51 - Lock, E., Toward a Theory of Task Motivation & Incentives, **Organizational Behavior and Human Performance**, 1968, 3, pp. 137-189.

52 - Porter, L., Lawler, E., **Managerial Attitudes and Performance**, Homewood, 111, Dorsey Press, 1968. p. 16.

53 - Pascal, R. and Althos, A., **The Art of Japanese Management**, Simon & Schuster, New York, 1981, pp. 201-202.

54 - Ouchi, W., **Theory Z : How American Meet Japanese Challenge**, Addison Wesly, 1981, p. 47, ترجمة حسن ياسين

55 - Ibid., pp. 48-49.

56 - Tylor, E., (1924), **Primitive Culture : Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art & Custom**, New York, Brentano, p. 1

57 - Child, J., Culture Contingency and Capitalism in the Cross - National Study of Organizations, in **Research in Organizational Behavior**, vol. 3, 1981, Ai JAI Press inc., Greenwich, Connecticut, p. 323.

(٥٨) ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ١٤٠١هـ ، ص ص ٣١ - ٣٢ .

59 - Ouchi, 1981, pp. 13-14.

60 - Ouchi, 1981, pp. 8-9.

(٦١) نعمت صدقي ، **الجزاء (الجنة والنار)** ، دار الاعتصام ، القاهرة ، ١٩٧٥م ، ص ٧ .

(٦٢) أبو ركبة ، أبو غنيمة ١٤٠ هـ ، ص ٥٤ .

(٦٣) على عبدالوهاب ، **أهداف البنك ودوافع العاملين ، الموسوعة العلمية والعملية** ، الجزء الرابع : إدارة الموارد البشرية ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م ، ص ٩٢ .

(٦٤) على عبدالوهاب ، المرجع نفسه ، ص ٩٣ .

(٦٥) على عبدالوهاب ، المرجع نفسه ، ص ٩٤ .

(٦٦) على عبدالوهاب ، المرجع نفسه ، ص ٩٧ .

الفصل الثامن

الرضاء الوظيفى

قال الشاعر العربي :

وعين الرضا عن كل عيب كليلة

ولكن عين السخط تبدى المساويا

سوف نتناول فى هذا الفصل موضوع الرضاء الوظيفى . ومع إيماننا بأن موضوع الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى موضوع مترابط - كما أشرنا فى بحثنا عن دوافع العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، (العديلى[1] ، ١٤٠٦هـ ، ص ٣٥) - فإننا فى هذا الكتاب سوف نفرد لكل من الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى فصلاً مستقلاً وذلك للدراسة فقط . وللتيسير على القارئ والدارس .

أهمية الرضاء الوظيفى :

حظى موضوع الرضاء الوظيفى بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين فى الإدارة والسلوك التنظيمى وعلم النفس الصناعى والتنظيمى خلال السنوات العشرين الماضية ، فلا تكاد تجد كتابًا فى الإدارة أو السلوك التنظيمى أو علم النفس التنظيمى أو الصناعى يخلو من فصل أو فصول عن هذا الموضوع (العديلى[2] ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٣) .

إن أهمية دراسة الرضاء الوظيفى تكمن فى أن هذا الموضوع يتناول مشاعر الإنسان العامل ، سواء كان مديرًا أو موظفًا أو عاملاً صغيرًا ، إزاء مؤثرات العمل الذى يؤديه والبيئة المادية المحيطة به .

وسوف نتحدث فى هذا الفصل عن تعريف الرضاء الوظيفى وأهمية دراسته والمقاييس المستخدمة فى دراسته ، وأهم البحوث والنظريات والنماذج فى مجاله بمختلف دول العالم ، ثم نتناول أهم الدراسات التى أجريت عليه فى المملكة العربية السعودية .

تعريف الرضاء الوظيفى :

الرضاء الوظيفى فى رأينا هو «الشعور النفسى بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة» (العديلى[3] ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٩) .

وقد حاولنا أن يكون تعريفنا للرضاء الوظيفى تعريفًا شاملاً على ضوء البحوث الميدانية التى اطلعنا عليها والتى قمنا بها فى المملكة العربية السعودية (العديلى[4] ١٤٠١هـ ، العديلى[5] ١٤٠٤هـ ، العديلى[6] ١٤٠٦هـ) .

مفهوم وتعريف الرضاء الوظيفى فى البحوث والدراسات السابقة :

اهتم علماء النفس بتعريف الرضاء الوظيفى منذ أن بدأت دراسة هذه الظاهرة ، فيرى هوبك[7] Hoppock (١٩٣٥م) أن الرضاء الوظيفى يعنى «مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التى تحمل المرء على القول بصدق : إننى راض فى وظيفتى» (ص ٤٧) .

ويرى فروم[8] Vroom (١٩٦٤م) أن الرضاء هو «الذى توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية : أى أن عبارة الرضاء ترادف التكافؤ» (ص ١٠٠) .

أما لولير[9] (١٩٧٣م) فيرى أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضاء (ص ٦٠) .

ويعتبر كل من لاندى[10] وترامبو Landy & Trumbo (١٩٨٠م) أن اصطلاح الرضاء الوظيفى يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل ، بنفس الطريقة التى تستخدم بها عبارة «نوعية الحياة المعيشية» ، لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام (ص ٢٨٧) .

ويرى كاتزل[11] Katzil (١٩٦٤م) أن درجة الرضاء تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه .

قياس الرضاء الوظيفي :

اعتمد كثير من الباحثين والدارسين لموضوع الرضاء الوظيفي في قياسهم لهذا الرضاء على التعريفات التي انطلقوا منها في دراستهم لهذا الموضوع .

وإذا استعرضنا بعض هذه الدراسات نجد أن العالم هوبك[١٢] Hoppock (١٩٣٥م) لجأ إلى أسلوب المقابلة ، حيث كان يسأل العمال مباشرة عن مدى رضائهم أو عدم رضائهم الوظيفي عمومًا (العديلي[١٣] ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٧) .

كما استخدم كل من روثلزبرجر[١٤] وديكسون Roethlisberger & Dickson (١٩٣٩م) أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين ، ليقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر وحوافز ودوافع أولئك العاملين ، على ضوء ما تمت ملاحظته من جوانب سلوكهم (العديلي[١٥] ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٧) .

أما هرزبرج[١٦] وزملاؤه Herzberg et al. عام (١٩٥٩م) فقد اعتمدوا في بحثهم على مقابلات أجروها مع مائتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرج بولاية بنسلفانيا ، بحيث استخدموا طريقة طلبوا خلالها من المهندسين والمحاسبين التفكير في الوقت الذي شعروا فيه أثناء عملهم بالسعادة الغامرة (الرضاء التام) بشكل خاص ، وكذلك الوقت الذي شعروا فيه بعدم السعادة (عدم الرضاء) عن أعمالهم ، سواء كانت أعمالهم الحالية أو أي عمل مارسوه في الماضي ، ومن ثم يصفون الظروف التي قادتهم إلى تلك المشاعر .

ويرى هرزبرج وزملاؤه[١٧] (١٩٥٩م) ، وهرزبرج[١٨، ١٩] (١٩٦٦م ، ١٩٦٨م) أن حالتي الشعور بالرضاء والشعور بعدم الرضاء ليستا حالتين متعاكستين من الشعور ، بل إن من الأفضل النظر إليهما على أنهما حالتان منفصلتان ومتوازيتان ، وعليه فإن هرزبرج يعتقد أن عكس الرضاء الوظيفي هو عدم وجود الرضاء الوظيفي ، (أما عكس عدم الرضاء الوظيفي فهو عدم وجود الشعور بعدم الرضاء الوظيفي) .

أما بورتر[٢٠] Porter (١٩٦١م) فقد طور أسلوبًا لقياس الرضاء الوظيفي يربط بين الظروف الفعلية والظروف التي يعتبرها الموظف ظروفا مثالية . فقد طلب من بعض الموظفين تبيان القدر من الإنتاج الذي ينبغي أن يعود على الموظف والقدر الذي يعود عليهم فعلا . وقام بورتر بقياس مدى الرضاء الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين باحتساب الفرق بين الإجابتين .

أما كاتزل[٢١] Katzil (١٩٦٤م) فيرى أن درجة الرضاء تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه . ويفترض كاتزل أنه ينبغي قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح إلى تحقيقه من العمل ، وقد عبر عن مقدار هذا الرضاء بالمعادلة التالية :

$$\text{الرضاء} = \frac{(\text{ح} - \text{ط})}{\text{ط}} - 1$$

حيث تمثل (ح) المقدار الفعلي المتحقق من أداء العمل ، بينما تمثل (ط) المقدار الذي يطمح الموظف إلى تحقيقه نتيجة القيام بالعمل . ويرى لوك[٢٢] Lock (١٩٦٨م) أن تحديد الرضاء الوظيفي يتم من خلال التعرف على الفرق بين الشيء الذي يريده المرء وبين الشيء الذي يعتقد أنه قد حصل عليه فعلاً ، ويعني ذلك أنه كلما تجاوزت رغباته ما يحصل عليه فعلاً ، ازداد شعوره بعدم الرضاء .

أما هولين[٢٣] Hulin (١٩٦٦م) ، وهولين وسميث[٢٤] Hulin& Smith (د١٩٦٥م) ، وسميث وكاندل وهولين[٢٥] Smith , Kendal & Hulin (١٩٦٩م) ، فقد استخدموا طريقة الفهرست الوصفي للوظيفة في قياس الرضاء الوظيفي . حيث وضح الباحثون أن الرضاء الوظيفي عبارة عن شعور تجاه الجوانب التي بالإمكان تمييزها وتحديدها من الموقع الوظيفي ككل ، ويعتقدون أن هذه المشاعر تقترن بالفوارق التي بالإمكان ملاحظتها فيما بين ما هو متوقع وما يحصل عليه فعلا بالتجربة . فيما يتعلق بالبدائل المتاحة ضمن موقف أو موضع محدد .

ويؤكد الباحثون أن مقاييس الرضاء قد تتأثر بالفوارق ، ليس فيما يتعلق بالوضع الفعلي فقط ، ولكن أيضا فيما يتعلق بآمال أو توقعات الأفراد كما تحددها خلفياتهم وتجاربهم وخبراتهم ، وكذلك بالبدائل البعيدة والقريبة المدى والمتوافرة في الميدان النفسي (نموذج مقياس الباحثين موجود في القسم المتعلق بالاتجاهات في هذا الكتاب) .

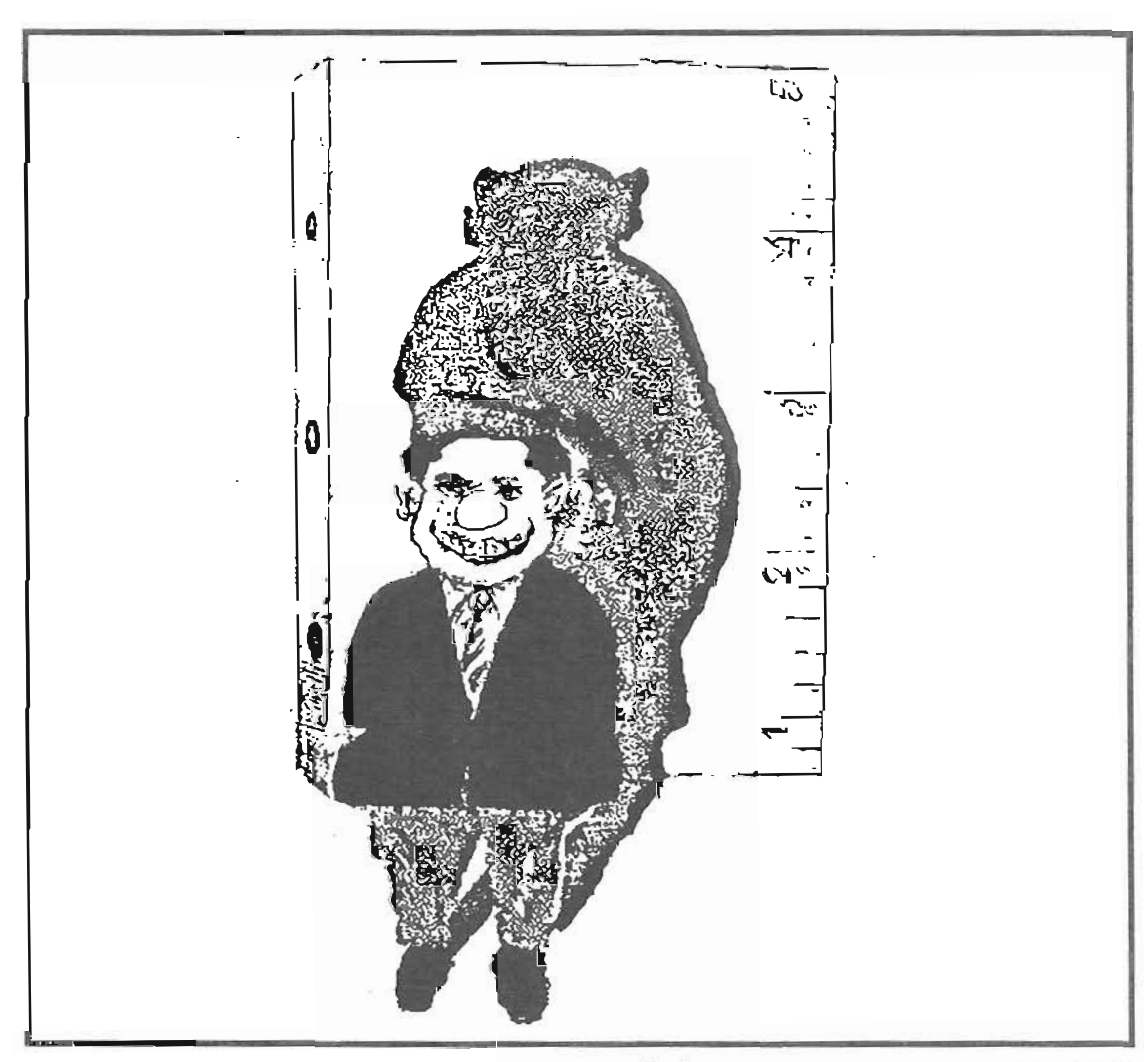
ويرى لولير[٢٦] Lawler (١٩٧٣م) أنه « . . يبدو أن الباحثين قد أجمعوا على أن الرضاء يتم تحديده من خلال ما يتوقع المرء الحصول عليه ، وليس من واقع ما يريد أو يشعر بوجوب الحصول عليه» (ص ٦٧)

ويؤكد لولير (١٩٧٣م) أن « ما كتب إلى حينه عن موضوع الرضاء الوظيفي يشير إلى وجود ثلاث طرق لقياس الفرق بين الواقع الفعلي والإرادة ، هي : الطريقة الأولى وهي تنظر إلى رغبات العاملين ، والطريقة الثانية وهي تأخذ بمشاعر العاملين حول ما ينبغي لهم الحصول عليه ، أما الطريقة الثالثة فهي تأخذ بما يتوقع العاملون الحصول عليه من العمل[٢٧] » (ص ٦٨) .

وقد طور لولير[٢٨] Lawler (١٩٧٣م) نموذجًا من المحددات التي تبين الأوجه أو الجوانب المتعددة للرضاء الوظيفي ، وأعرب لولير عن اعتقاده أن نفس العملية النفسية تأخذ بالعمل لتحديد هذا الرضاء الوظيفي من خلال عوامل وظيفية تتراوح بين عامل الراتب (الأجر) ونوعية الإشراف وانتهاء بالرضاء عن العمل لأجل العمل ذاته (العديلي[٢٩] ، ١٤٠٤هـ ، ص ٢٠) .

ويوضح الشكل (٨ ـ ١) رسمًا كاريكاتيريًا لمقاييس الرضاء الوظيفي .

شكل (٨ ـ ١)
رسم كاريكاتيرى لمقاييس الرضاء الوظيفي .



المصدر : مجلة الإدارة والتنمية ، معهد التنمية الإدارية ، دولة الإمارات المتحدة .

نظريات ونماذج الرضاء الوظيفي :

١ ـ نظرية لوك :

يرى لوك[٣٠] Lock (١٩٦٨م) - نقلاً عن لاندى وترامبو[٣١] Landy & Trumbo (١٩٨٠م) - أن الرضاء الوظيفى يمكن النظر إليه من ناحية القيمة . ويعنى ذلك النظر إلى الرضاء الوظيفى كحالة عاطفية سارة ، وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضاء للفرد عن العناصر الفردية التى تتكون منها الوظيفة ، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التى تلعب دورًا فى تحديد المستوى الكلى للرضاء عند الإنسان .

ويشرح لاندى وترامبو[٣٢] نظرية لوك على أساس المعادلة التالية :

OJS = (S1) P1 + (S2) P2 ...... (SJ) PJ

ر و ك = (ر ف ١) هـ ١ + (ر ف ٢) هـ ٢ + ...

حيث تعنى (روك) الرضاء الوظيفى الكلى ، و (ر ف) تمثل الرضاء الفردى عن جوانب العمل ، و (هـ) تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر . وهذا يعنى أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضاء مع كل عنصر ، مما ينعكس بالتالى على مدى الرضاء الوظيفى الكلى (ص ٤٠٢) .

ويعتقد لاندى وترامبو Landy & Trambo (١٩٨٠م) أنه «برغم أن موكلى[٣٣] ولوك Mokely & Lock (١٩٧٠م) قد قدما معلومات تؤيد هذه الفروض ، فإنه لا بد من توفير معلومات أكثر دقة ومتعددة المصادر ، وذلك قبل الخروج بأى تعميم حول هذه النتائج» (ص ٤٠٢) .

٢ ـ نظرية عملية المقاومة / لاندى :

يشير كل من لاندى[٣٤] وترامبو Landy & Trumbo (١٩٨٠م) إلى أن لاندى Landy (١٩٧٨م) قد استخدم طريقة لقياس الرضاء الوظيفى سماها نظرية المقاومة . وتعنى هذه النظرية أن رضاء الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن ، برغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة . فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة فى الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها ، ويرى لاندى أن « ثمة عوامل آلية فى تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن فى حالته العاطفية . ولأنه ينظر إلى الرضاء وعدم الرضاء على أنهما من الظواهر العاطفية ـ ولو جزئيا على الأقل ـ لا بد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها فى تحقيق الرضاء الوظيفى» (ص ص ٥٢٧ ـ ٥٣٨).

كما يرى لاندى فى الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية ، فعندما نكون سعداء جدا ، يحاول عامل ذاتى بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول ، والعكس صحيح ، وعندما نكون غير سعداء ، يقاوم عامل ذاتى تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء . كما لاحظ لاندى أن هذا العامل الذاتى يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التى يدركها المرء بالعقل لا بالحواس ، ولكنه يؤكد أن هذا العامل هو فى الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبى .

وتنطلق نظرية لاندى من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة ، سواء كانت إيجابية أو سلبية ، تؤذى الفرد . ويحاول ذلك العامل ذاتى التوازن أن يحمى الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة .

ويعتقد لاندى أن وظيفة الحماية هذه هى المسئولة عن اختلاف الأفراد فى مستويات الرضاء الوظيفى .

نموذج لولير فى الرضاء الوظيفى (١٩٧٣م) :

قام إدوار لولير[٣٥] Lawler (١٩٧٣م) بتقديم نموذج لتحديد الرضاء الوظيفى ، وهذا النموذج جاء نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه فى دراسة الدوافع والرضاء الوظيفى بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث يرى لولير أن العمليات النفسية التى تحدد رضاء الفرد فى الوظيفة هى تقريبا واحدة وذات علاقة فى ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفى ، وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلى :

١ - الراتب أو الدخل .

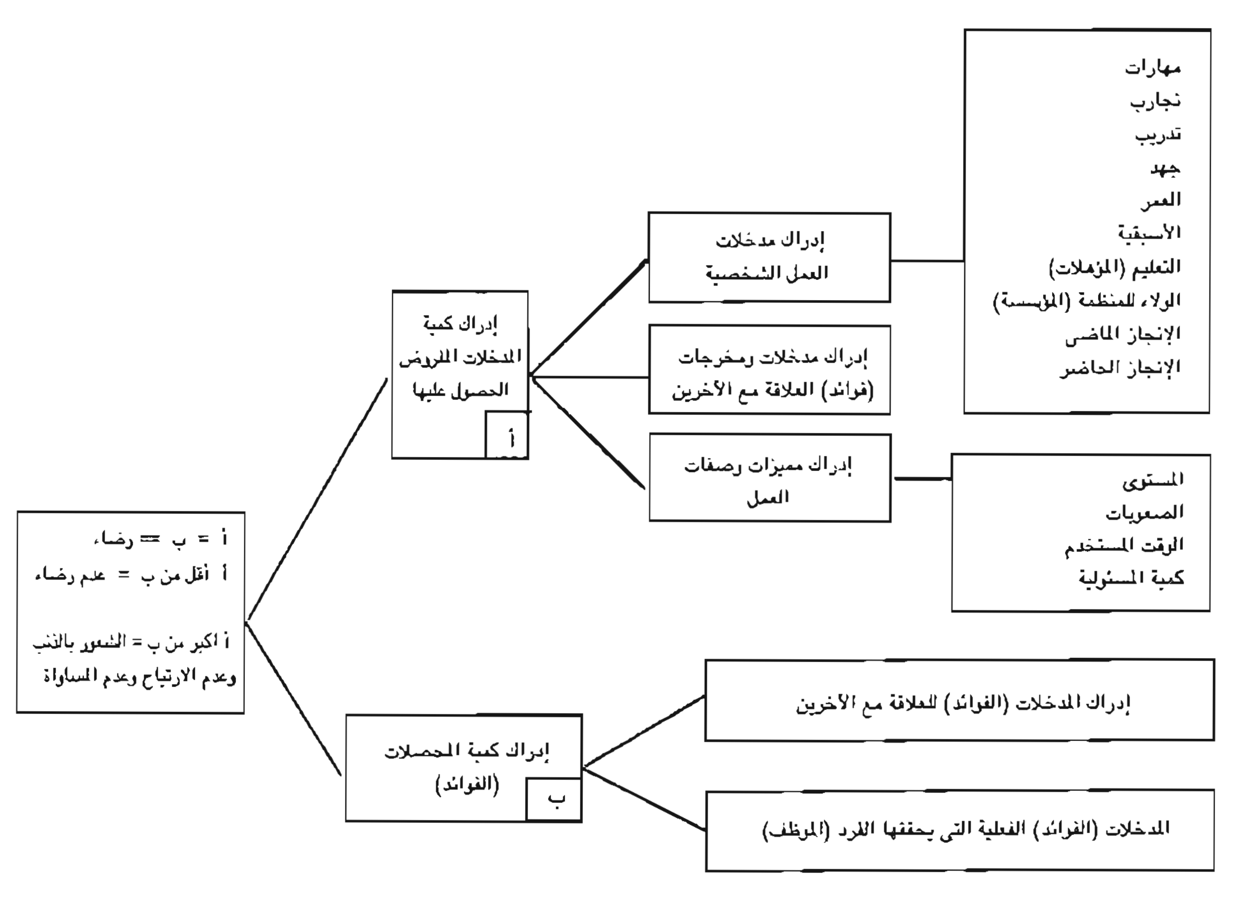
٢ - الإشراف .

٣ - الرضاء مع العمل نفسه .

ويرى لولير[٣٦] أن الرضاء هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور الشخص تجاه ما ينبغى أن يحصل عليه و (ب) ما يدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل . فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزاء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضاء) هو النتيجة ، وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية ، يكون الرضاء هو النتيجة . أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هى (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح . ويوضح الشكل (٨ - ٢) هذا النموذج .

شكل (٨ - ٢)

نموذج لولير (Lawler) فى محددات الرضاء الوظيفى (١٩٧٣م)



المصدر :

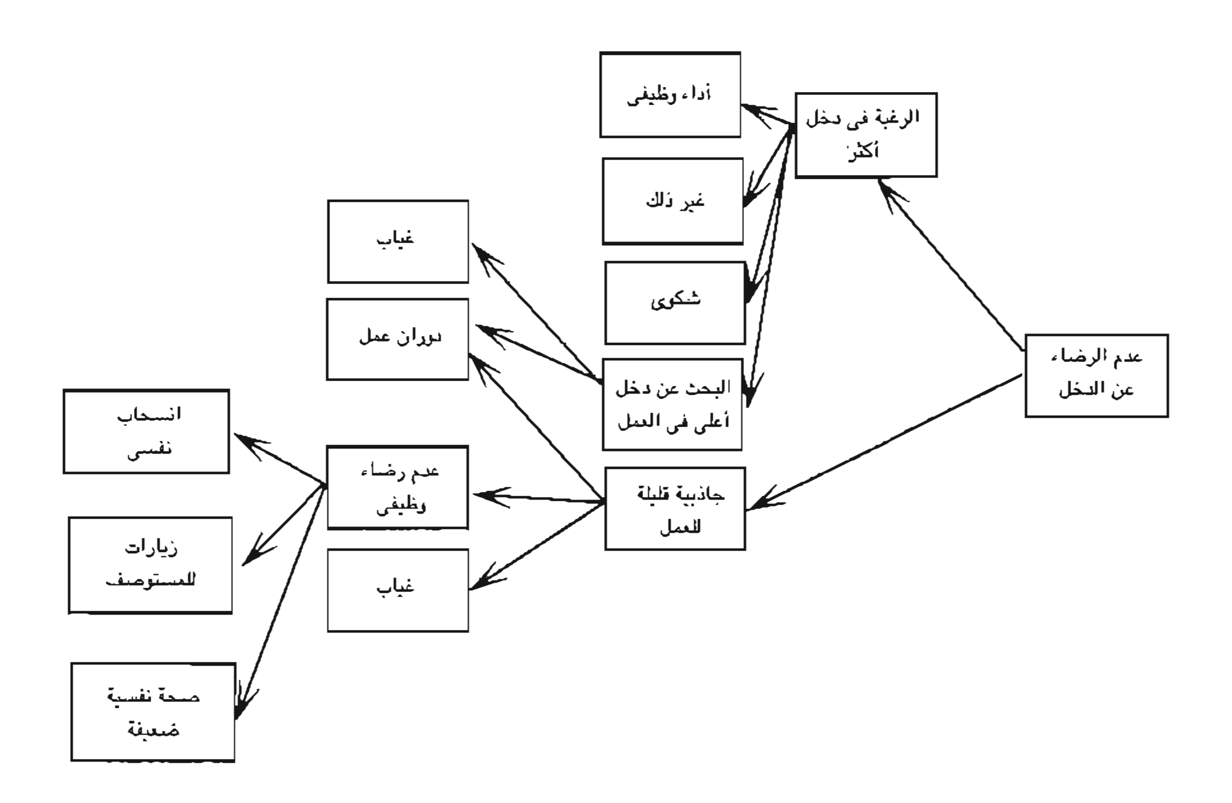
E .Lawler, **Motivation in Work Organization**, Wadsworth Publishing comp. inc., 1973, p. 75 .

ويضيف لولير إلى نموذجه أن أهم المؤثرات فى إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة ، وإدراك أهمية الآخرين ، كذلك إدراك صفات وخصائص العمل ، وإدراك الجزاء (المكافآت) الذى يحصل عليه الشخص من عمله ، سواء كان هذا الجزاء ماديًا أو معنويًا .

ويرى لولير[٢٧] Lawler (١٩٧٣م) فى كتابه عن الدخل والفعاليات من وجهة نظر نفسية ، أن عدم الرضاء عن الدخل ـ سواء كان راتبًا أو دخلاً ـ يترتب عليه أشياء عديدة ، أهمها : ضعف الأداء الوظيفى ودوران العمل والغياب ... إلخ (ص ٢٣٢) . ويوضح الشكل (٨-٣) هذا النموذج[٢٨] (ص ٢٣٣) .

شكل (٨ ـ ٣)

نموذج نتائج عدم الرضاء الوظيفى مع الدخل (لولير Lawler ، ١٩٧٣م)



المصدر :

E . E . Lawler .Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View , McGraw - Hill Book Company , New York , 1973 , p. 233 .

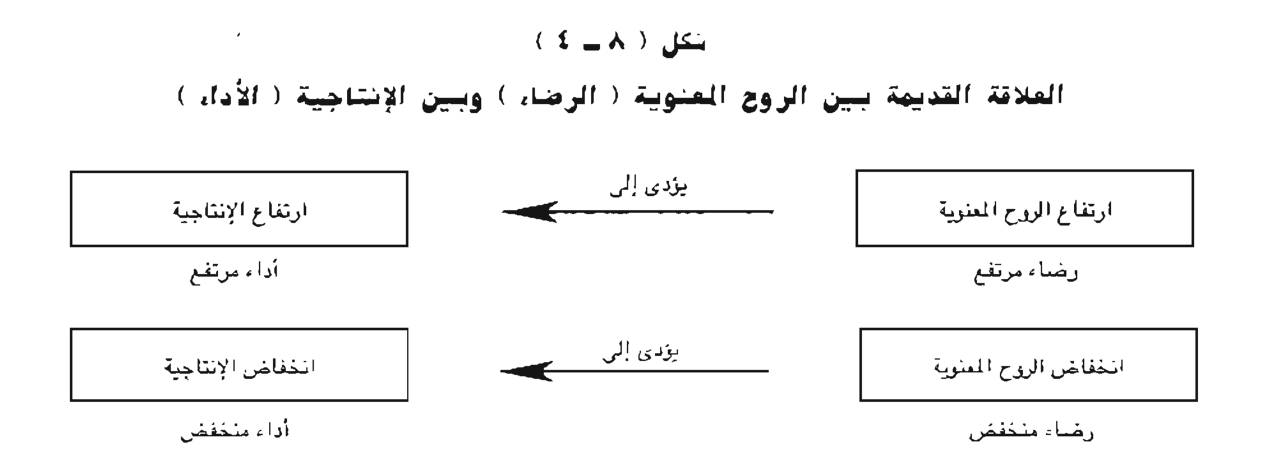
الرضاء الوظيفى والروح المعنوية والإنتاجية

اهتمت البحوث والدراسات المتعلقة باتجاهات العمل - وخصوصا ما يتعلق بدراسات الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى - بالعلاقة بين الرضاء الوظيفى أو الروح المعنوية للعاملين ، كالحالة الفعلية والانفعالية وما يترتب عليها من مشاعر إيجابية أو سلبية وبين الإنتاجية (أى الأداء) .

لقد كان الاعتقاد السائد منذ دراسات وتجارب هوثرن - التى تمت فى شركة الكهرباء الغربية فى شيكاغو والتى قام بها كل من روزنبرج وزملائه فى أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات من هذا القرن - أن الروح المعنوية العالية تؤدى أو تقود إلى إنتاجية عالية ، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هى علاقة سببية . ويوضح الشكل (٨ - ٤) هذه العلاقة .

شكل (٨ - ٤)

العلاقة القديمة بين الروح المعنوية (الرضاء) وبين الإنتاجية (الأداء)



إن هذه العلاقة السببية بين الروح المعنوية والإنتاجية التى أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية ، اقترحت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية مصممة لتحسين معنويات العاملين ، مثل المشاركة فى : الإدارة والقرارات ، الإشراف المتسيب ، الاتصالات الأفضل ، الإرشاد والعمل فى جماعات .

تطور العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية :

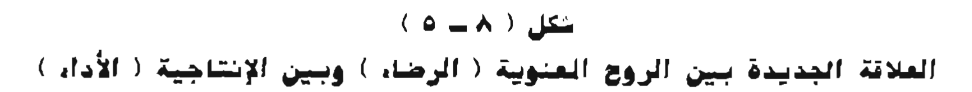
لقد تطورت دراسة العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية بعد الحرب العالمية الثانية : أى فى الخمسينيات والستينيات ، حيث وجدت بعض البحوث أن ثمة مواقف يكون فيها العاملون على درجة عالية من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجية . كما أن هناك مواقف عكس ذلك يكون العاملون فيها على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية .

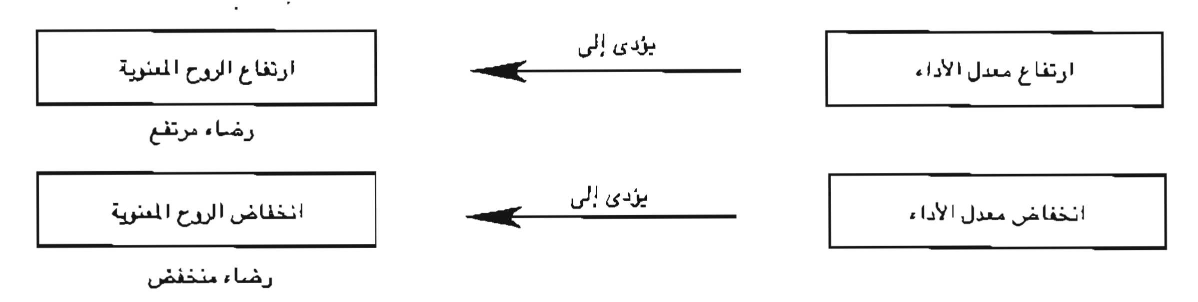
إن هذا التغيير فى النظرة قاد الباحثين إلى إعادة تقييم دراسة العلاقة بين الرضاء الوظيفى (أو ما يسمى بالروح المعنوية) سابقًا والإنتاجية (أداء العاملين) ، على ضوء دراسة وأبحاث الحاجات والدافعية والإثراء الوظيفى ، خصوصا التى طورها كل من مازلو وهرزبرج ، حيث يرى هرزبرج[٣٩] (١٩٥٩م) أن الدافع والأداء على علاقة مباشرة بدرجة الرضاء والتحدى التى يشعر بها العاملون ويعيشونها فى عملهم . كما اقترح هرزبرج حلا لمشكلات الدافعية تمثل فيما أسماه الإثراء الوظيفى ، وهو إعادة تصميم الوظائف وإعطاء الموظفين مسئوليات أكبر وفرصا للنمو والتطور الوظيفى والإنجاز الوظيفى . ومع شعور هرزبرج بأهمية الروح المعنوية ، كشف الإثراء الوظيفى له أن الروح المعنوية مستقلة عن العمل الذى يتم عمله ، وأن الاداء ماهو إلا وظيفة دالة على مدى تحدى العمل للعاملين . فالروح المعنوية مهمة فقط فى أن ضعفها يؤدى إلى إحباط الرضاء الوظيفى الحاصل من العمل نفسه . فمهما تنوعت الممارسات الجيدة للعلاقات الإنسانية ، لا يرتفع إنتاج العاملين إلا إذا كان العمل فى جوهره مرضيًا لهم .

إن صعوبة الإثراء الوظيفى تكمن فى صعوبة تطبيقه فى كل المستويات الإدارية والإشرافية ، كما أن كل موظف أو عامل لا يرغب فى الإثراء الوظيفى ذاته .

النظرة الجديدة للعلاقة بين الرضاء والإنتاجية (الأداء) :

نظرًا لصعوبة تطبيق نموذج أو نظرية واحدة فى مجال الدافعية والحوافز والرضاء الوظيفى - لتعدد حاجات ورغبات العاملين واختلاف تلك الحاجات والرغبات - اقترح أكثر من أسلوب ونمط للدافعية والتحفيز . وقاد هذا الأمر إلى العديد من البحوث والنظريات والنماذج . ونتيجة لذلك فقد تم تطوير النظرة إلى العلاقة بين الروح المعنوية (الرضاء الوظيفى) والإنتاجية (أداء العاملين) ، حيث تم التوصل إلى أنه يمكن إرضاء الموظفين أو العاملين إذا قامت الخبرات الوظيفية بتلبية الحاجات الفردية ، لذلك أصبح عكس النظرة السابقة التى ترى أن الروح المعنوية تسبب الإنتاجية . لقد أصبح من الممكن الآن القول بأن الإنتاجية تسبب الروح المعنوية ؛ أى أن الموظف السعيد موظف منتج ، وتبقى هذه العبارة صحيحة حيث يمكن القول إن «الموظف المنتج موظف سعيد» : أى أن الإنتاجية (الأداء) تقود إلى رضاء وظيفى . ويمكن توضيح العلاقة الجديدة بالشكل (٨ - ٥) .


شكل (٨ - ٥)
العلاقة الجديدة بين الروح المعنوية (الرضاء) وبين الإنتاجية (الأداء)



الإشراف والعوامل المؤثرة فى دافعية العاملين ورضائهم الوظيفى وإنتاجيتهم :

لا شك فى أن الدافعية عملية معقدة - كما مربنا - ويكمن تعقيدها فى تداخلها مع مؤثرات وعوامل أخرى ، سواء كانت خاصة بمشاعر العامل أو بالموظف نفسه وقدراته أو بالبيئة العامة المحيطة بالعامل أو بالموظف نفسه . ويلعب الإشراف دورًا كبيرًا فى ذلك .

لذلك فإن الدافع ليس هو العامل الوحيد المؤثر فى رضاء العاملين وإنتاجيتهم والإشراف ، بل هناك عوامل أخرى يحددها جيرى جراى[٤٠] j Gray (١٩٨٤م) هى :

١ - **تصميم المهام** : يعتقد جراى أن الإنتاجية ستكون قاصرة جدا إذا كان العمل غير منظم تنظيمًا جيدا ، وكانت طرق العمل لا تتمشى مع الأهداف المرغوب تحقيقها . ويقترح أن يقوم المشرف دائمًا بمراجعة طرق العمل وكيفية أداء المهمات ، وأن يوجد مناخًا ملائمًا لكى يحفزهم ويدفعهم إلى المشاركة (ص ٢٠٠) .

٢ - **العوامل التكنولوجية** : يرى جراى أن إنتاجية الموظفين تتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوافرة لديهم ، وأن تحسين العوامل التكنولوجية يؤدى إلى تحسين واضح فى الإنتاجية ، برغم بقاء مستويات الدافع كما هى ، مثل أن تستبدل بالات السكرتارية الآلات الحاسبة للنسخ وجمع المعلومات . ولا شك فى أن للمديرين والمشرفين دورًا فعالاً فى اختيار التكنولوجيا المناسبة للعمل والتدريب عليها ومتابعة الجديد فيها والتغييرات التى تطرأ عليها[٤١] (ص ٢٠١) .

٣ ـ **عوامل القدرة** : حيث إن قدرة الموظف محدد مهم لإنتاجيته فإنه يصعب ـ كما يرى جراى ـ التمييز بين القدرة والدافع بشكل جيد ، حيث إن الدافع هو الرغبة فى إحداث إنتاج معين ، بينما القدرة هى الاتجاه والتدريب والخبرة . وتوضح المعادلة التالية العلاقة بين القدرة والدافع :

الأداء = القدرة × الدافع

وهذا التمييز مهم إذ يعتمد اختلاف الحلول المستخدمة فى حل مشكلة الأداء على مصدر مشكلة الأداء ذاتها . فالمبدأ العام يقول بأن مشكلات القدرة ينبغى ألا تحل من وجهة نظر الدافع ، وأن مشكلات الدافع ينبغى ألا تحل من وجهة نظر القدرة . وهناك تفاعل بين القدرة والدافع ـ خصوصا فى عملية التعليم ـ إذ أن : الأفراد قليلى الدافع من غير المحتمل أن تتحسن مهاراتهم ، والأفراد ذوى المستويات المنخفضة من المهارات ربما يفتقدون الدافع بسبب مشكلتهم مع المهارات ذاتها[٤٢] (ص ٢٠٢) .

٤ ـ **قواعد السلوك الجماعى** : يرى جراى أن الأفراد اعتادوا على العمل فى مجموعات . وهذه المجموعات تكون طرق عمل جماعية مقبولة لأداء عملهم بدون وجود أى تهديد للمجموعة من قبل أحد الأفراد ، وإن خالف أحد الأفراد هذه القواعد (طرق العمل) يزداد ضغط المجموعة عليه لكى يعود إلى الخط المرسوم لها[٤٣] (ص ص ٢٠٣ ـ ٢٠٤) .

ويؤكد جراى أنه برغم أن كل مجموعة لها معيار معين من الإنتاج ، وهو المستوى المقبول ، فإن المشرفين يودون أن يكون لهم مجموعات ذات مستوى عال من الإنتاج ، وهذه المجموعات تميل إلى إدارة نفسها حسب الدوافع الموجودة لديها ، كما يعرف الموظف أنه إذا لم يقيد إنتاجه الشخصى بناء على مستوى إنتاج المجموعة نفسها فإن حياته بينهم تصبح صعبة . ولهذا فإنه على الرغم من وجود موظف لديه دوافع قوية للعمل ، فإن العوامل التى تحكم المجموعة يمكنها أن تقلل من إنتاجيته . ويمكن أن تكون هذه العوامل قوية جدا بحيث لا يتمكن المشرف من تغييرها .

٥ ـ **الوحدات التنظيمية الأخرى** : حيث إن المشرف جزء من المنظمة التى يعمل فيها ، فإنه يعتمد ـ كما يرى جراى ـ على بقية المنظمة لكى يقوم بعمله ، وإذا كانت أقسام المنظمة الأخرى غير منظمة وغير فعالة ولا يمكن الاعتماد عليها ، فإن ذلك سيعوق الآثار الإيجابية للدافعية[٤٤] (ص ٢٠٤) .

٦ ـ **معادلة الأداء الوظيفى** : يقترح جراى نموذجًا أكثر شمولية لعملية الدافع ، حيث يرى أن معادلة الأداء الوظيفى هى كما يلى :

الأداء = القدرة × الدافع × التكنولوجيا × تصميم المهام × قواعد السلوك الجماعى × الأقسام الأخرى .

ويعنى ذلك أن تحسين الأداء هو ظاهرة معقدة يساهم فيها عدد من العوامل التى قد تكون خارج سيطرة المشرف . ويرى جراى أنه على الرغم من أن الدافع والروح المعنوية والإنتاجية موضوعات معقدة ، فإنه يمكن استنتاج ست نقاط محددة ، هى :

أ ـ يمكن للمعنويات أن تكون أو لا تكون لها علاقة متوقعة بالإنتاجية .

ب ـ المعنويات مهمة وذلك لأنها من متطلبات الإنتاجية .

جـ ـ يمكن للمعنويات أن تكون نتيجة للسلوك المنتج ، وبهذا تكون الإنتاجية مصدرًا للمعنويات .

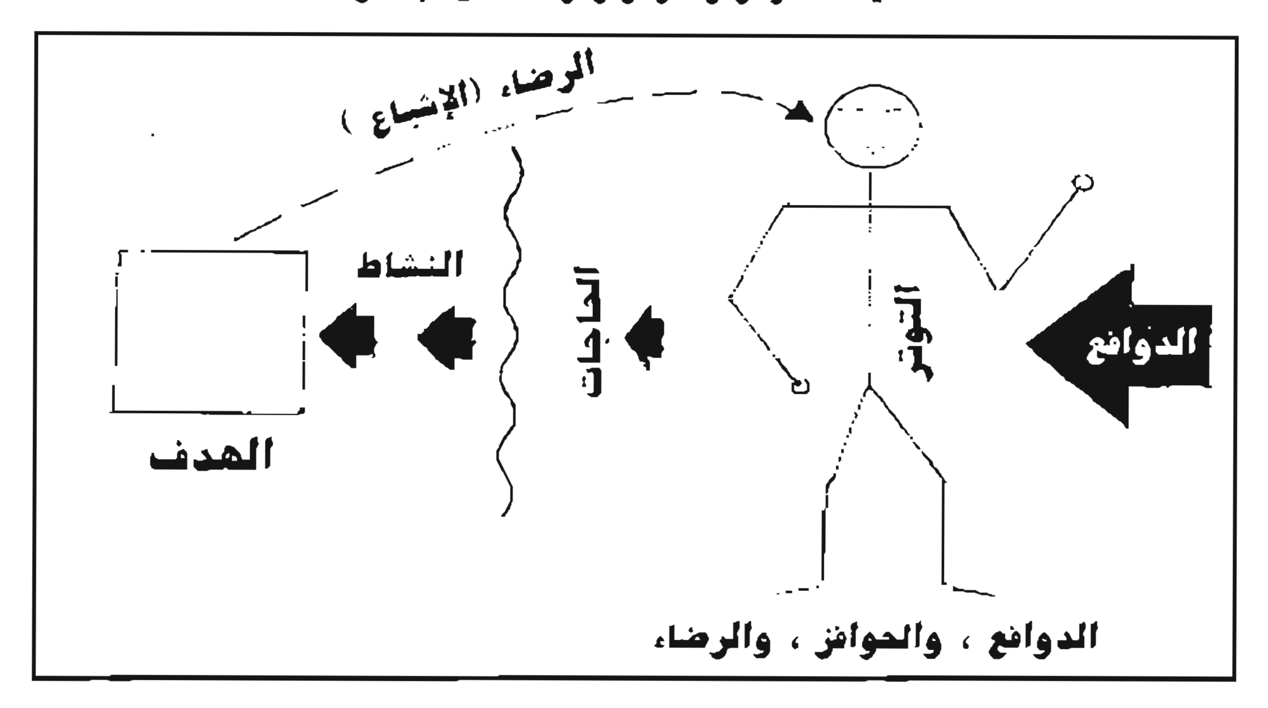
د ـ هناك علاقة دائرية بين المعنويات والإنتاجية ، إلا أن للإنتاجية تأثيرًا على المعنويات أكبر مما للمعنويات على الإنتاجية .

هـ ـ وجود الدافع لا يضمن الإنتاجية ؛ إذ يمكن أن تتدخل عوامل أخرى وتقلل من تأثير الدافع .

و ـ ينبغى للمشرفين أن يفحصوا كل العوامل التى تقع ضمن دائرة تأثيرهم والتى تؤثر فى المعنويات والإنتاجية .

إن مهمة المشرف هى إثارة تلك العوامل التى ترفع من مستوى المعنويات والدافع والإنتاجية . كما أن عليه التقليل من العوامل التى تضعفها[٤٥] (ص ٢٠٦) . ويوضح الشكل (٨ ـ ٦) رسمًا لعمليات الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى كعملية متداخلة ومترابطة .

شكل (٨ ـ ٦)
عمليات الدوافع والحوافز والرضاء لدى الإنسان



الدراسات والبحوث فى المملكة العربية السعودية :

دراسة كيم وزملائه(٤٦) kim et Al. (١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م) :

قام فريق من معهد كوريا للتنمية بقيادة كيم Kim et al. عضو هيئة المعهد بعمل مسح إحصائى عن دافعية العمل فى المملكة العربية السعودية فى عام ١٣٩٩/١٤٠٠هـ ، وذلك لمعرفة أوجه القصور الإدارية واحتياجات برامج التدريب المناسبة لمقابلة هذه الأوجه . وكان هدف الدراسة المسحية الرئيسى هو دراسة ثلاث قضايا رئيسية يرتبط بعضها ببعض ارتباطًا وثيقًا ، وهى :

١ ـ كيف نجذب الأفراد السعوديين إلى المشاركة فى البرامج التدريبية وفى مجال الصناعات الحديثة ؟

٢ ـ كيف يمكن الإبقاء على المشتركين فى معاهد التدريب واستمرارهم فيها ، حتى يمكن تطوير وتنمية مهارات القوى العاملة السعودية لتصل إلى المستوى الذى تتطلبه مؤسسات الصناعات الحديثة ؟

٣ ـ كيف يمكن إثارة دافع الإنجاز عند أفراد القوى العاملة السعودية فى العمل ، واستمرارهم فيه ؟

وقد كانت عينة الدراسة ثلاثة مسوح إحصائية فى كل منها ١٠٠٠ شخص ، موزعون على كل من مدن المملكة التالية : الرياض ـ جدة ـ الدمام ـ المدينة المنورة ـ الطائف ـ جيزان ـ تبوك ، فضلا عن ثلاث مدن أخرى وخمس مناطق إدارية .

وحيث إن غرضنا فى هذه الدراسة هو استعراض الدراسات ذات العلاقة بدافعية الموظفين السعوديين ، فإننا سنكتفى بعرض نتائج ذلك المسح الإحصائى المتعلق بدافعية الإنجاز لدى أفراد القوى العاملة السعودية فى الميدان الوظيفى ، تاركين النتائج الأخرى لبحوث فى المستقبل إن شاء الله .

لقد تناول البحث العاملين فى المجال الوظيفى من العمال نصف المهرة والعمال المهرة وموظفى الأعمال الكتابية والفنيين والمهندسين والمهنيين والمديرين ، كما فى جدول (٨ ـ ١) ، وتراوحت دخولهم الشهرية بين ألف ريال وخمسة عشر ألف ريال بمتوسط قدره ثلاثة آلاف وتسعمائة (٣٩٠٠) ريال .

جدول (٨ ـ ١)

عينة دراسة كيم وزملائه Kim et al. على العاملين السعوديين فى مؤسسات العمل الحكومى (١٩٨٠م)

مسلسل	نوع الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
١	عمال نصف مهرة	٧١	٦،٥ ٪
٢	عمال مهرة	١٥٦	١٤،٣ ٪
٣	كتبة	٤٩٦	٤٥،٧ ٪
٤	فنيون ومهندسون	٦١	٥،٦ ٪
٥	مهنيون	١٣٢	١٢،١ ٪
٦	مديرون	١٧١	١٥،٨ ٪
	المجموع	١٠٨٧	١٠٠ ٪

وقد تناول البحث قياس مستوى ونوع الإشراف وأولويات أهداف العمل بالنسبة للعاملين وظاهرة ترك العمل وعوامل الرضاء وعدم الرضاء الوظيفى .

كما أن الدافعية فى مجال العمل كانت حول أربعة مجالات رئيسية ارتبطت بدافعية الإنجاز ، وهى : سياسة الحصول على العمالة ، تدريب وتنمية العاملين ، إدارة الموارد البشرية داخل تنظيم العمل ، الانتقال الجماعى والاقتصادى للعاملين .

وقد بينت نتائج الدراسة[٤٧] ما يلى فى هذه المجالات :

١ ـ بالنسبة لسياسة الحصول على العمالة يفضل أفراد الدراسة العمل فى المدن وفى المناطق التابعين لها بسبب ميلهم إلى البقاء مع العائلة أو قربهم من المقر الأصلى لها . وقد فضل ٦٥٪ منهم الاستمرار فى الوضع الوظيفى الحالى بدلا من الانتقال لرفع مستوى الدخل وللحصول على الفرص الوظيفية المتاحة . كما أن هذه الفئة تعكس مستوى من القيم المثالية ووجهات النظر ، أهمها : الوعى المستقبلى للعائلة ، الرغبة فى الاشتراك فى بناء المجتمع .

٢ ـ بالنسبة للتدريب وحافزيته فى مجال العمل ، وجدت الدراسة أن ٢٠٪ من المستجيبين قد تلقوا تدريبًا إداريًا وفنيًا بعد التعليم الأساسى . كما أن التدريب له علاقة إيجابية بعامل الرضاء الوظيفى . كذلك ثمة اتجاه بينهم إلى أن العمل بجد يؤدى إلى تحقيق أهداف الفرد الوظيفية . وقد اقترح الباحثون فى هذا المجال إعداد فريق من المدربين لحصر حاجات برامج التدريب الداخلى فى الأجهزة ، وذلك لرفع كفاءة وفعالية هذه البرامج ، ووضع برامج تدريبية لتنمية القيادات الإدارية ومهارات القائد فى تنشيط دافعية الإنجاز لدى العاملين .

٣ ـ بالنسبة للأسلوب المتبع فى إدارة القوى البشرية داخل تنظيمات العمل وأثر ذلك على الجهد المبذول وكفاءة ودافعية الإنجاز ، أظهرت نتائج الدراسة أن المستجيبين ليس لديهم ـ كجماعة عمل ـ الحاجة إلى الفعالية الذاتية والتعبير عن الذات ، وهذا يتفق مع ما وجدته الدراسة من عدم الرضاء عن فرص التعبير عن الذات والاعتراف بالجهد المبذول وعدم الشعور بالأهمية والإنجاز .

ومن حيث ترتيب أهمية[٤٨] العوامل ذات العلاقة بالعمل بقرار اختيار العمل الأول فى القطاع الجديد ، وجدت الدراسة أن ضمانات العمل والدخل والسكن والاحترام فى مقدمة هذه العوامل (جدول ٨ ـ ٢) .

جدول (٨ ـ ٢)
ترتيب أهمية العوامل ذات العلاقة بالعمل
بقرار اختيار العمل الأول فى القطاع الجديد

العوامل	درجة الأهمية
١ ـ ضمانات العمل	٤,١٦
٢ ـ الدخل (الراتب)	٤,١٦
٣ ـ السكن	٣,٦٧
٤ ـ الاحترام	٤,٣١
٥ ـ المساهمة فى خدمة الوطن	٤,٤٩
٦ ـ الزواج	٣,٨٠
٧ ـ الحرية والاستقلال	٣,٩٦
٨ ـ الحياة المريحة	٣,١٩
٩ ـ ظروف العمل وبيئة الصداقة / العلاقات	٤,١٧
١٠ ـ الترقيات	٤,٠٣

المصدر : Kim et al., Motivation Survey In Saudi Arabia , 1980 , pp . 307 - 308 .

كما بينت هذه الدراسة أن مستوى المرتب هو أول متغيرات الرضاء الذى يلعب دورًا أساسيًا فى عملية الاستقالة وترك العمل ، يليه الانتقالات ثم قرب الشركة من مكان العمل ثم الانتقال قرب العائلة ثم العمل الأحسن ، ويوضح ذلك جدول (٨ ـ ٣) .

جدول (٨ ـ ٣)
أسباب ترك الوظيفة الأولى فى القطاع الجديد

الأسباب	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
١ ـ الراتب	١٣٢	٣٠,٦
٢ ـ الانتقال	١٦	٤,٤
٣ ـ قرب الشركة / المؤسسة	١١	٢,٦
٤ ـ الانتقال قرب العائلة	٢٦	٦,٠
٥ ـ عمل أحسن / احترام أحسن	٩٣	٢١,٥
٦ ـ تكاليف المعيشة	٤	٠,٩
٧ ـ عدم التشجيع المعنوى	٢	٠,٥
٨ ـ ظروف العمل	٢٤	٥,٦
٩ ـ الحوادث	٤	٠,٩
١٠ ـ عدم الرضاء عن العمل	١٥	٣,٥
١١ ـ انتهاء العقد	٢٩	٦,٧
١٢ ـ الالتزام العائلى	٢٣	٥,٣
١٣ ـ العمل للصالح الشخصى	١١	٢,٥
١٤ ـ أسباب شخصية	١١	٢,٥
١٥ ـ أسباب غير رئيسية	٢	٠,٥
١٦ ـ غير ذلك	٢٦	٦,٠
المجموع	٤٣٢	٪١٠٠

المصدر : Kim et al. , Motivation Survey In Saudi Arabia , 1980 , pp . 307 - 308

كما أوضحت الدراسة[٤٩] أن المكافآت المعنوية ، وتفادى الصدام مع القيم الشخصية والتقدير تأتى فى مقدمة العوامل من حيث الأهمية بالنسبة لأهداف العمل (جدول ٨ ـ ٤) .

جدول (٨ ـ ٤)
أهمية ترتيب أهداف العمل
كيم وآخرون . Kim et al (١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م)

أهداف العمل	عناصر الأهداف	الاختيار العدد	الاختيار ٪	الاختيار
- جزاءات (مكافآت) معنوية	× الشعور بالإنجاز فى العمل	٢٨٢	٢٦.١	٢٦.١
- تفادى الصدام مع القيم الشخصية	× العمل الذى لا يتعارض مع الضمير .	١٩٦	١٨.١	١٨.١
- التقدير	× فرصة الشعور بالأهمية فى المجتمع . × فرصة إنجاز أعمال للآخرين . × فرصة توجيه الآخرين .	١٢١ ٣٥ ٤٩	١١.٢ ٣.٢ ٤.٥	١٨.٩
- جزاءات (مكافآت) خارجية	× الراتب وكمية العمل . × فرص الترقى والتقدم فى العمل . × تقدير أعمال الوظيفة .	٢٣ ٦١ ١١	٢.١ ٥.٦ ١.٠	٩.٧
- ضمانات الوظيفة	× الطريقة التى يوفر بها العمل وظيفة مستقرة .	٤٠	٣.٧	٣.٧
- التصرف الذاتى	× حرية الحكم على الأمور والتقدير الشخصى . × فرص استخدام الطرق الفردية × فرص عمل أشياء مختلفة من وقت لآخر . × فرصة عمل أشياء تحتاج إلى استخدام القدرات الفردية .	٣٢ ٣١ ٥٠ ٦٢	٣.٠ ٢.٩ ٤.٦ ٥.٨	٤.٦
		١٠٨٩	ـ	ـ

المصدر :

Kim, L.,et al. , Motivation Survey In Saudi Arabia , 1980 , pp . 303 - 304 .

ومن حيث درجة الرضاء وعدم الرضاء عن متغيرات العمل كالإشراف والإنجاز والجزاءات المادية والمعنوية ، وجدت الدراسة أنه بالنسبة لمستوى الإشراف (القيادة الإدارية) فإنهم يظهرون الأهمية الشديدة لمستوى ونوعية الإشراف كعامل من عوامل الدافعية التى تؤدى إلى المشاركة الفعالة للعاملين فى رفع مستوى الإنتاج . كما أثبتت الدراسة أن العاملين (الموظفين) غير الراضين عن الإشراف يتصفون بنسبة عالية لترك الوظيفة . ولقد اتضح أن نوع الإشراف كان من العوامل الأكثر أهمية فى قرار ترك العمل (شكل ٨ ـ ٧) .

أما بالنسبة للجزاءات (المكافآت) المعنوية وما تشتمل عليه من عوامل الإنجاز فى العمل ، فإن العاملين يفضلون إتاحة الفرصة لهم للإحساس بهذا الإنجاز . كما أنهم كمجموعة ليس لديهم الدافع القوى للتعبير عن الذات والتصرف الذاتى . وأثبتت نتائج الدراسة أيضا أن الرضاء الوظيفى مع كل من الجزاءات (المكافآت) المادية والمعنوية (أى الشعور بالإنجاز فى العمل) وكذلك التعبير عن الذات لهما علاقة بالاستقالة وترك الوظيفة .

أما بالنسبة للرضاء مع الجزاءات (المكافآت) المادية أى العوامل الخارجية كالراتب وفرص الترقى والمميزات الأخرى ، فقد أثبتت نتائج الدراسة أنها أقل متغيرات (عوامل) الرضاء التى تلعب دورا فى ترك الوظيفة ، حيث كانت العامل الثانى فى الترتيب من حيث الأهمية . كما أن تحسين الراتب اعتبر فى المرتبة الأولى من حيث الأسباب التى أدت بالعاملين إلى تغيير أعمالهم الماضية (شكل ٨ ـ ٧) .

شكل (٨ ــ ٧)
درجة رضاء عينة الدراسة عن العمل
(كيم وآخرون ١٤٠٠هــ / ١٩٨٠م)

العوامل	١,٠ — ٢,٠ — ٣,٠ — ٤,٠ — ٥,٠	نسبة الرضاء
الإشراف		٤,٢٣
الجزاءات الخارجية (المادية)		٣,٦٨
الاحترام		٤,٠٤
الاستقلال		٣,٦٧
الجزاءات الداخلية (المعنوية)		٤,٦٢
الرضاء مع الوظيفة بشكل عام		٣,٦٢

المصدر :

Kim et al., **Motivation Survey in Saudi Arabia** , 1980 , p . 126 .

ويعتقد الباحثون[٥٠] فى هذه الدراسة أن المشكلة الرئيسية تكمن فى نظام الحوافز والجزاءات المعمول به وإدارته وهى السبب وراء ذلك ، وليس نقص المكافآت المادية ، ويوضحون ذلك بقولهم : « كان بإمكاننا أن نبسط الأمر ونقول إن أفراد عينة الدراسة لا يحصلون على مكافآت (جزاءات) خارجية كافية ، وأنه عندما يتم رفع مستوى هذه الجزاءات ترتفع المشاركة وكذا إنتاجية الموظفين ، غير أن الحقيقة ليست كذلك . والإجابة هذه قد تكون مضللة . إن قضية نظام وإدارة الحوافز (المكافآت) والجزاءات غاية فى الصعوبة والتعقيد ، حيث أوضحت الدراسة أن لها تأثيرًا كبيرًا فى دافعية وجهد الموظفين فى العمل . كما أن المشكلة ليست فى المكافآت (الجزاءات) الخارجية من حيث قلتها وكثرتها ، مع صحة ذلك فى بعض الحالات . إن لب القضية يكمن فى أنظمة وسياسات الجزاءات فى العمل وسلوك الجزاء المديرين وتفاعلهم مع المرؤوسين » (ص ص١٥٠ ـ ١٥١) .

دراسة العديلى عن الرضاء الوظيفى فى المملكة : (١٤٠٠ / ١٤٠١هـ - ١٩٨٠ / ١٩٨١م)

قام الباحث فى صيف عام ١٤٠٠هـ بدراسة الدوافع والرضاء الوظيفى لموظفى الحكومة فى المملكة العربية السعودية ، حيث كانت عينة الدراسة(٢٢٠) من موظفى القطاع الحكومى فى المملكة (مديرين وموظفين فى مختلف المستويات والأعمال الوظيفية) من مختلف الوزارات والمصالح والأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض (جدول ٨ ـ ٥) .

جدول (٨ ـ ٥)
توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفى (المسئوليات)
(العديلى ١٤٠١هـ / ١٩٨١م)

رقم مسلسل	المستوى الوظيفى	العدد	النسبة المئوية
١	مدير عام ، مدير ، أو مساعد مدير لقسم ما	٣١	١٢،٧٪
٢	مدير أو مساعد مدير لوحدة أو مدير شعبة (مثل مدير شئون الموظفين)	٦٠	٢٤،٦٪
٣	مدير أو مساعد مدير لبرنامج خاص أو مدير متوسط	٥٠	٢٠،٥٪
٤	موظفون فى مستويات عليا / محاسب . . . إلخ	٣٧	١٥،٢٪
٥	موظفون فى مستويات دنيا / كاتب . . إلخ	٤٢	١٧،٢٪
	المجمــوع	٢٢٠	١٠٠٪

كان الهدف من الدراسة هو التعرف على اتجاهات ومواقف الموظفين إزاء وظائفهم التى يمارسونها فى القطاع الحكومى ، والتعرف كذلك على العوامل المساعدة على الرضاء/ عدم الرضاء الوظيفى لديهم ، فى مرحلة من مراحل نمو المملكة العربية السعودية فى كافة الميادين ، وذلك بعد تنفيذ خطتى التنمية : الأولى (١٣٩٠ ـ ١٣٩٥هـ) والثانية (١٣٩٥ ـ ١٤٠٠هـ) . كما كان من أهداف الدراسة معرفة مدى رضاء موظفى القطاع العام عن كل من عوامل محتوى الوظيفة (العوامل الدافعة) ، وبيئة الوظيفة (العوامل الصحية) وأيهما أكثر تأثيرًا فى الرضاء وعدم الرضاء ، وذلك وفقًا لما جاء فى نظرية هرزبرج Herzberg (العاملين : الدافع ـ العامل الصحى) .

وقد كانت الدراسة عبارة عن مسح وصفى استخدم فيه الباحث استبانة منسوتا للرضاء الوظيفى MSQ وذلك لشموليتها ودقة وصحة النتائج التى سبق أن استخرجت بواسطتها فى دراسات عديدة بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد قام الباحث بترجمة الاستبانة وتعديلها ومواءمتها لبيئة عمل وثقافة المملكة العربية السعودية (العديلى[٥١] ، ١٤٠٤هـ ، ص ١١٩) .

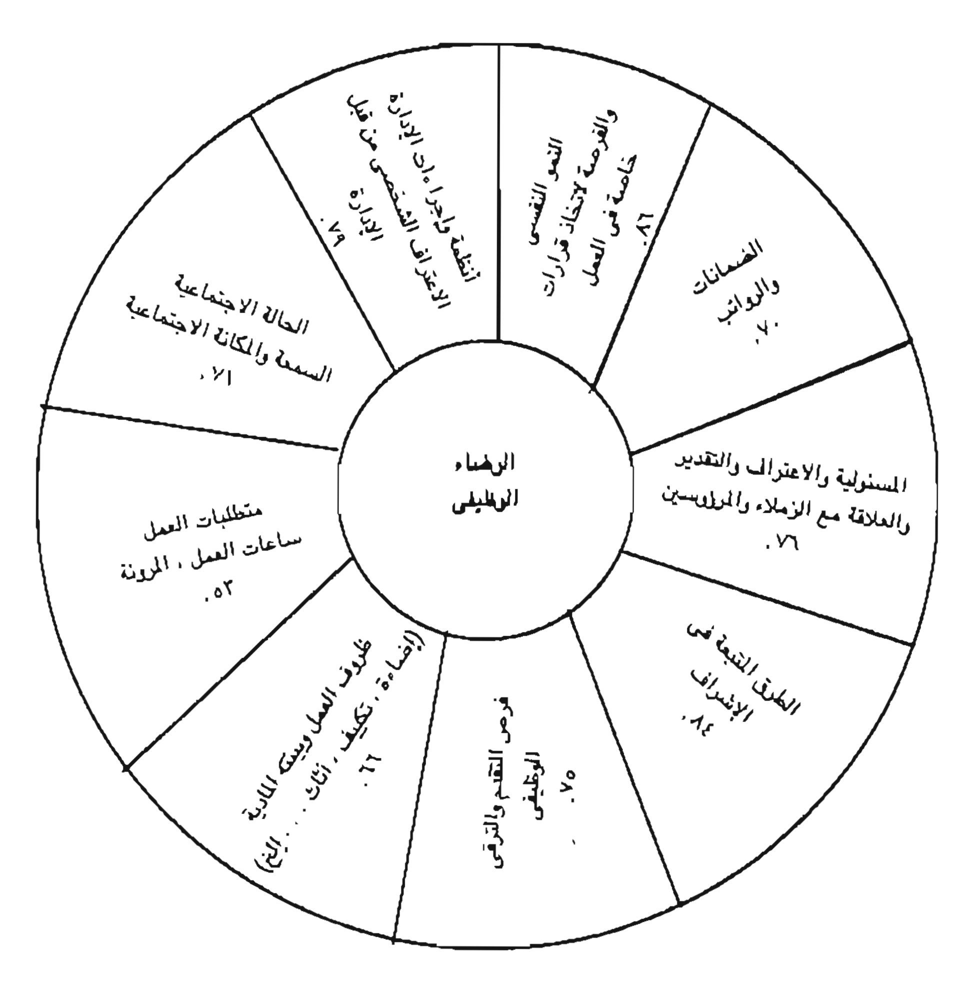
نتائج الدراسة :

لقد أثبتت نتائج الدراسة :

١ ـ أن موظفى القطاع الحكومى فى المملكة العربية السعودية راضون بشكل عام . كما أن الرضاء الوظيفى جاء كعامل واحد متكامل ومترابط ومتعدد المصادر . بمعنى آخر : إن الموظفين السعوديين فى القطاع الحكومى متجانسون فى رضاهم الوظيفى ، وربما يعود هذا إلى التجانس الحاصل فى المجتمع السعودى ككل بصفته متميزًا بثقافة واحدة (الشكل ٨ ـ ٨) .

شكل (٨ ـ ٨)

عوامل الرضاء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية (١٤٠١هـ) *



* هذا الشكل قام الباحث باستنتاجه من نتائج الدراسة وغير موجود في أصل الدراسة ، إنما جاء للتوضيح

٢ ـ أن الموظفين السعوديين تتشابه درجة رضاهم وعدم رضاهم مع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية ؛ أي مع محتوى الوظيفة ومع بيئة العمل ، وهذا بعكس ما وجده هرزبرج Herzberg في نظريته ذات العاملين في الدافعية والرضاء الوظيفي .

٣ ـ أن الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي راضون بشكل جيد مع كل من : (١) العلاقة مع الزملاء ، (٢) الاعتراف والتقدير من الزملاء ، (٣) علاقة العمل مع المرؤوسين ، (٤) الظروف المادية للعمل ، (٥) نوع العمل ، (٦) الشعور بالإنجازات . (العديلي[٥٢] ، ١٤٠٤هـ ، ص ص ١٠٥ ـ ١٠٧) ، وأنهم غير راضين مع كل من : (١) الفرص التي تتيحها الوظيفة في سبيل توفير التسلية والترفيه لهم ولعائلاتهم ، (٢) الراتب وكمية العمل الذي يؤدونه ، (٣) مقارنة ساعات العمل بساعات عمل من يمارسون أعمالا مشابهة في مؤسسات (منظمات) أخرى ، (٤) الجزاء والثناء الذي يتلقاه الموظف مقابل أداء عمل جيد ، (٥) الفرصة المتاحة للموظف لتجريب طريقته الخاصة لأداء العمل ، (٦) الطريقة التي يحصل بها الموظف على الجزاء الكامل نظير العمل الذي يؤديه . وتظهر نسب تلك العوامل في شكل (٨ ـ ٨) .

٤ ـ على ضوء التحليل العاملي جاءت عوامل الرضاء الوظيفي في تسعة عوامل - يمثلها جدول (٨ ـ ٦) - وعلاقتها بخلفيات الموظفين ومستوياتهم الوظيفية المختلفة (العديلي[٥٣] ، ١٤٠٤هـ ، ص ص ١٠٩ ـ ١١٢) .

جدول (٨ ـ ٦)

عوامل الرضاء الوظيفي وعلاقتها بخلفيات الموظفين

(العديلي[٥٥] ، ١٤٠٤هـ)

رقم مسلسل	المتغير (عوامل الرضاء)	العامل ١	العامل ٢	العامل ٣	العامل ٤
١	النمو النفسي لاتخاذ قرارات خاصة في العمل .	.٨٦	.٠٢	.٠٦	.٧٥
٢	الضمانات والراتب .	.٧٠	.٠٩	-.١١	.٥٢
٣	المسئولية ، الاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين .	.٧٦	.٠٢	-.٠٨	.٥٩
٤	الطرق المتبعة في الإشراف	.٨٤	-.٠١	-.٠١	.٧١
٥	فرص التقدم والترقي الوظيفي .	.٧٥	-.٠٦	.٠٧	.٥٧
٦	ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة ، تكييف ، أثاث ... إلخ) .	.٦٦	-.٠٧	.٠٨	.٤٥
٧	متطلبات العمل (ساعات العمل ، المرونة ... إلخ) .	.٥٣	.١٥	-.٠٦	.٣١
٨	الحالة الاجتماعية (السمعة والمكانة الاجتماعية) .	.٧١	.٠٥	-.٠١	.٥٠
٩	أنظمة وإجراءات الإدارة والاعتراف الشخصي من قبل الإدارة .	.٧٩	-.٠٣	-.٠٤	.٦٣
	● العمر .	.٠١	.٩٠	.٠٦	.٨٢
	●● الدخل .	.٠٤	.٤٥	.٦٠	.٦٨
	●●● سنوات الخدمة .	.٠٥	.٩١	-.٠٨	.٨٤
	●●●● المستوى الدراسي	.٠٤	-.٢٢	.٨٥	.٧٨
	●●●●● التدريب خارج المملكة .	-.٠٣	.٠٣	.٧٩	.٦٤
	●●●●●● المستوى الوظيفي .	-.٠١	-.٥١	-.٥٠	.٥٢

توضيح :

● العمر	●● الدخل	●●● سنوات الخدمة	●●●● المستوى الدراسي	●●●●● التدريب خارج المملكة	●●●●●● المستوى الوظيفي
١٨ ـ ٢٥	أقل من ١٠٠٠ ريال سعودي	أقل من سنة واحدة	الابتدائية	ـ لاشيء إطلاقًا	١ ـ مدير عام / مدير مساعد
٢٦ ـ ٣٥	من ١٠٠١ إلى ٣٠٠٠ ريال سعودي	١ ـ ٥ سنوات	المتوسطة	ـ قليل جدًا	٢ ـ مدير أو مساعد مدير لقسم
٣٦ ـ ٤٥	من ٣٠٠١ إلى ٦٠٠٠ ريال سعودي	٦ ـ ١٠ سنوات	الثانوية	ـ تغير كامل	٣ ـ مدير أو مساعد مدير لبرنامج مدير متوسط
٤٦ ـ ٥٥	من ٦٠٠١ إلى ٩٠٠٠ ريال سعودي	١١ ـ ١٥ سنة	الجامعة		٤ ـ موظف ذو مستوى عال
	من ٩٠٠١ ريال سعودي	أكثر من ١٥	الدراسات العليا		٥ ـ موظف ذو مستوى أدنى

المصدر : ناصر العديلي . **الرضاء الوظيفي** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٠١

٥ - لم تظهر خلفيات الموظفين - كالعمر ، الحالة الاجتماعية ، المستوى الوظيفى ، الدخل ، التدريب ، المستوى التعليمى - علاقة ذات دلالات إحصائية قوية مع الرضاء الوظيفى ، غير أنه ظهر من خلال التحليل والمقارنة أنه كلما كانت مسئوليات الموظف السعودى فى القطاع العام (مستواه الوظيفى) أعلى ، كان عمره أكبر ودخله الوظيفي أكثر والعكس صحيح ، و أن مستوى المسئوليات له علاقة وثيقة بالعمر والمستوى التعليمى (أى فرص التعليم خارج المملكة) والعكس صحيح[٥٤] (ص ص ١١٣ - ١١٤) .

دراسة دياب :

قام الباحث عبدالحميد[٥٦] دياب (١٤٠١هـ) باختبار نظرية مازلو للحاجات النفسية لمعرفة مدى انطباقها على المديرين السعوديين ، مقارنة بالمديرين فى العالم ، حيث تم التركيز على خمس حاجات ، هى :

- حاجات الأمن .
- الحاجات الاجتماعية .
- حاجات الاحترام .
- حاجات الاستقلال الذاتى .
- حاجات تحقيق الذات .

وقد أهملت الحاجات الفسيولوجية (الوظائفية) الأساسية على افتراض أنها مشبعة (إشباعا شبه كامل بالنسبة لمجموعة البحث) ، كما يقول الباحث (ص ٢٧) . وقد وزعت الاستمارات على عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) مديرا يمثلون القطاعات المختلفة ، استرجع منها (١٠٨) . وقد قسمت العينة إلى موظفين تنفيذيين وموظفين استشاريين . كما تنوعت المستويات التعليمية للعينة ما بين الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس والثانوية العامة وما دون الثانوية . كما تراوحت : خبراتهم بين سنة وأكثر من خمس عشرة سنة . وأعمارهم بين ٢٥ سنة وخمسين سنة .

نتائج الدراسة : وجد الباحث أن متوسط إشباع الحاجات الإنسانية للمديرين السعوديين بالمقارنة بمديرى دول العالم يتفق فى أن أقل الحاجات إشباعا هى حاجات تحقيق الذات ، ويعتبرها المديرون السعوديون أنها الأكثر أهمية من بين كل الحاجات الأخرى ، كما وجد الباحث أن ترتيب الحاجات حسب درجة الإشباع بالنسبة للمديرين السعوديين هو كما يلى :

١ - الحاجات الاجتماعية .

٢ - حاجات الأمن .

٣ - حاجات الاحترام .

٤ - حاجات الاستقلال الذاتى .

٥ - حاجات تحقيق الذات .

أما بالنسبة لترتيب الحاجات عند المديرين السعوديين حسب درجة أهميتها ، فهو كالتالى :

١ - حاجات تحقيق الذات .

٢ - حاجات الاحترام

٣ - حاجات الاستقلال الذاتى .

٤ - الحاجات الاجتماعية .

٥ - حاجات الأمن .

ويوضح الجدولان : (٨ - ٧) و (٨ - ٨) متوسط الإشباع والأهمية بالنسبة للحاجات المختلفة ، وهو يقترب إلى حد كبير - كما يقول الباحث (ص ٣٨) - من متوسط إشباع الحاجات وأهميتها لدى مديرى الدول النامية .

جدول (٨ ـ ٧)

متوسط إشباع الحاجات الإنسانية فى الدول المختلفة *
(بما فيها المملكة العربية السعودية)

الـــدول	حاجات الأمن	الحاجات الاجتماعية	الاحترام	الاستقلال الذاتى	تحقيق الذات
دول شرق أوروبا :					
الدنمارك	٠,٦٠	٠,٥٤	٠,٣٣	٠,٥٨	٠,٧٥
ألمانيا	٠,٧٧	٠,٥٢	٠,٦٢	٠,٨٦	١,٠٢
النرويج	٠,٥٧	٠,٤١	٠,٢٣	٠,٤٠	٠,٨٧
السويد	٠,٣٣	٠,٤٠	٠,٢٠	٠,٤٨	٠,٧٩
المتوسط العام	٠,٥٧	٠,٤٧	٠,٣٦	٠,٥٨	٠,٨٦
دول أوروبا اللاتينية :					
بلجيكا	٠,٨٠	٠,٨٤	٠,٤٥	٠,٧٩	١,١٥
فرنسا	٠,٦٤	٠,٩٨	٠,٦٣	١,٠٦	١,٣٤
إيطاليا	٠,٧٩	٠,٨٣	٠,٨٤	١,١٢	١,٤٦
إسبانيا	١,٠٨	١,٢٦	٠,٨٥	١,١٩	١,٤٠
المتوسط العام	٠,٨٣	٠,٩٨	٠,٦٩	١,٠٤	١,٣٤
الدول الأنجلو أمريكية :					
بريطانيا	٠,٢٩	٠,٢٧	٠,٤٢	٠,٦٩	١,١٤
الولايات المتحدة	٠,٢٩	٠,٣٨	٠,٦٠	٠,٩٣	١,٢٠
أستراليا	٠,٥٤	٠,٥١	٠,٥٩	٠,٧٧	١,٣١
المتوسط العام	٠,٣٧	٠,٤٢	٠,٥٤	٠,٨٠	١,٢٢
الدول النامية :					
الأرجنتين	١,١٥	١,١٨	٠,٨٩	١,٢٤	١,٥١
شيلى	١,١٠	١,١٤	٠,٨١	١,١٣	١,٢٥
الهند	٠,٧٣	١,١٩	١,١٢	١,٥٢	١,٥٨
المتوسط العام	٠,٩٩	١,١٧	٠,٩٤	١,٣٣	١,٤٤
المملكة العربية السعودية	٠,٩٨	٠,٨٠	١,٢١	١,٣٤	١,٦٤

* كلما ارتفع الرقم ، ارتفعت أهمية الحاجة .

المصدر كلارك وماكيب ، (١٩٧٢م ، ص ٢٩) .

جدول (٨ ـ ٨)
أهمية الحاجات الإنسانية فى الدول المختلفة
(بما فيها المملكة العربية السعودية)

الـــــدول	حاجات الأمن	الحاجات الاجتماعية	الاحترام	الاستقلال الذاتى	تحقيق الذات
دول شرق أوروبا :					
الدنمارك	٥,٥٣	٤,٩٦	٤,٥٠	٥,٦٥	٦,٠٠
ألمانيا	٦,٠٤	٤,٦٦	٤,٢٨	٥,٩٦	٦,١٩
النرويج	٤,٨٠	٤,٩٣	٤,٧٦	٥,٥٤	٦,٠٥
السويد	٥,٥٢	٤,١٩	٤,٨٩	٥,٩٦	٦,١٠
المتوسط العام	٥,٤٧	٤,٩٣	٤,٨٥	٥,٧٧	٦,٠٨
دول أوروبا اللاتينية :					
بلجيكا	٥,٧٠	٥,٣٢	٤,٩٥	٥,٨٧	٦,٢٤
فرنسا	٥,٢٢	٥,٠٨	٤,٨٣	٥,٨٣	٦,٣٥
إيطاليا	٥,٦٨	٥,١٨	٥,٧٣	٥,٧٢	٦,١٧
إسبانيا	٥,٠٧	٥,٨٦	٥,٥٨	٥,٨٦	٦,١٣
المتوسط العام	٥,٦٦	٥,٣٦	٥,٢٧	٥,٨٢	٦,٢٢
الدول الأنجلو أمريكية :					
بريطانيا	٥,٥٦	٥,٠٨	٤,٨٩	٥,٨٨	٦,٢٣
الولايات المتحدة	٥,٣٠	٥,٣٧	٥,٠٩	٥,٨٠	٦,٢٠
أستراليا	٥,٨٩	٥,٣٨	٥,٢٦	٥,٩٤	٦,٢٢
المتوسط العام	٥,٥٨	٥,٢٧	٥,٠٨	٥,٨٧	٦,٢٥
الدول النامية :					
الأرجنتين	٦,٤٩	٦,١٨	٦,١٥	٦,٣٦	٦,٥٩
شيلى	٦,٣١	٥,٩٤	٥,٩٧	٦,١٠	٦,٤٨
الهند	٦,٤٢	٥,٦٦	٥,٨٢	٦,١٦	٦,٣٧
المتوسط العام	٦,٤٠	٥,٩٢	٥,٩٨	٦,٢٠	٦,٤٨
المملكة العربية السعودية	٥,٢٩	٥,٤٦	٦,٠٨	٥,٦٤	٦,٣٧

المصدر : عبدالحميد أحمد دياب ، تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية على المديرين فى المملكة العربية السعودية ومقارنتها بدراسة كلارك وماكيب ، (١٩٧٢م / ١٤٠١هـ) ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، مركز البحوث ، ص (٣٦)

ويلخص الباحث أهم نتائج البحث[٥٧] (ص ٣٨) فيما يلى :

١ - حاجات تحقيق الذات و حاجات الاستقلال الذاتى وحاجات الاحترام هى أقل الحاجات إشباعا بين المديرين السعوديين .

٢ - نتائج التحليل تتفق - إلى حد كبير - مع مديرى الدول النامية حسب الدراسة التى قام بها هير وآخرون سنة ١٩٦٦م فى أربع عشرة دولة من دول العالم .

٣ - رتب المديرون السعوديون حاجات الاحترام على أنها ثانى أهم الحاجات بعد حاجات تحقيق الذات .

٤ - حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية أكثر الحاجات إشباعا بالنسبة للمديرين السعوديين .

ويعود الاختلاف فى درجة الإشباع وأهمية الحاجات بين مديرى المملكة العربية السعودية ومديرى دول العالم إلى الأسباب التالية :

١ - قد يعود عدم إشباع حاجات تحقيق الذات وحاجات الاستقلال الذاتى إلى أن المنظمات فى المملكة تميل إلى اتباع قدر كبير من المركزية فى الإدارة .

٢ - تعتبر المملكة العربية السعودية دولة نامية ، ولذلك فإن النتائج كانت متوقعة ، حيث إن هناك تشابهًا كبيرًا فى متوسط الإشباع بين مديرى المملكة ومديرى الدول النامية .

٣ - قد يعود سبب إعطاء حاجات الاحترام أهمية كبرى بعد حاجات تحقيق الذات إلى عوامل بيئية خاصة بالمملكة ، كوجوب احترام الأشخاص الأكبر سنًا حتى فى أثناء العمل وداخل المكاتب الإدارية .

٤ - الحاجات الاجتماعية وحاجات الأمن أكثر إشباعًا من غيرهما من الحاجات ، وهذا يتفق مع افتراضات ماسلو أن هذه الحاجات أصبحت شبه مشبعة تمامًا فى معظم دول العالم .

دراسة على عبدالوهاب :

قام على عبدالوهاب[٥٨] (١٤٠١هـ) بدراسة الحوافز فى الأجهزة الحكومية بالمملكة ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها وأنواع الحوافز التى يفضلها الأفراد ، والمزايا والمشكلات التى يرونها فى الحوافز التى تقدمها لهم الإدارة . وكانت عينة الدراسة ثلاثمائة (٣٠٠) من الموظفين السعوديين الذين يعملون فى الأجهزة الحكومية ، تم : اختيارهم من بين المتقدمين للبرامج التدريبية المختلفة فى معهد الإدارة العامة بالرياض ، واستخدام استبانة لجمع البيانات منهم .

وقد وجد الباحث[٥٩] أن الموظفين فى عينته محفزون جيدًا ، حيث دلت النتائج على أن الصورة العامة هى الرضاء عن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية ، مثل : أهمية الوظيفة التى يؤديها الموظف ، الرواتب وفرص الترقية ، جماعة الزملاء ، فرص سماع الاقتراحات ، كما يتضح من جدول (٨ - ٩) .

جدول (٨ - ٩)
رضاء الموظفين السعوديين بالنسبة لبعض العوامل الوظيفية المهمة
(عبدالوهاب ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م)

بيان	رؤساء	مرؤوسون	كل العينة
أهمية الوظيفة	٪ ٩٢.٣	٪ ٧٥.٣	٪ ٨٢.٧
الراتب	٪ ٥٦.١	٪ ٤٦.٤	٪ ٥٠.٧
الترقية	٪ ٧٦.٩	٪ ٧٠	٪ ٧٣
الزملاء	٪ ٨٨	٪ ٨٣	٪ ٨٥
سماع الاقتراحات	٪ ٩١.٦	٪ ٨٤.٧	٪ ٨٧.٧
المساعدة على أداء أفضل	٪ ٨٠.٨	٪ ٨٣.٥	٪ ٨٢.٤
العدد	١٢٠	١٧٠	٣٠٠

وأوضحت الدراسة أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضا عن الحوافز التي يجدونها في العمل من شاغلي الوظائف غير الإشرافية . كما أن الموظفين بكافة مستوياتهم يهتمون بالعوامل الذاتية والداخلية للوظيفة ، ويعطون أهمية كبيرة للحوافز المادية . وحول الحوافز التي يطمعون في الحصول عليها ذكروا أنها : زيادة البدلات والعلاوات والراتب ، بالإضافة إلى الجوانب المعنوية الأخرى ، مثل : تقدير المجهودات والابتعاث . وحول قصور الحوافز المقدمة وما يترتب عليها من مشكلات يرى أفراد عينة الدراسة أن هناك بعض المشكلات ، مثل : عدم وجود بعض الحوافز أو نقص الموضوعية في إعطائها ، أو غياب المعايير الدقيقة لتقريرها أو عدم دقة تقييم الأداء (جدول ٨ ـ ١٠) .

جدول (٨ ـ ١٠)
مشكلات الحوافز (عبدالوهاب ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م)

بيان	رؤساء	مرؤوسون
نقص الموضوعية	٦٨٪	٩٧٪
قلة نسبة المستفيدين	٢٢٪	١٥,٥٪
عدم دقة تقييم الأداء	١٤,٩٪	٦,٧٪
نقص أنواع معينة من الحوافز	٦,٨٪	٥,٨٪

وحول زيادة فعالية الحوافز وجدت الدراسة أن أفراد العينة يعتقدون أن تطوير وتحسين الحوافز يتم عن طريق تنمية قدرات الأفراد ، وتحسين نظم العمل وإجراءاته وغير ذلك من الأساليب المناسبة [٦٠] .

دراسة الزامل وخطاب (١٤٠٢هـ) :

قام كل من عبدالله الزامل[٦١] وعبدالمنعم خطاب (١٤٠٢هـ) بدراسة لفعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية ، كان الهدف منها التعرف على نواحي القوة والضعف في نظم الحوافز في الخدمة المدنية ، بهدف رفع كفاءتها وفاعليتها على أساس من واقع وظروف وخبرة العاملين في نطاقها . وكانت عينة الدراسة أربعمائة واثنين من موظفي الدولة الملتحقين ببرامج التدريب المختلفة بمعهد الإدارة العامة في عام ١٤٠٢هـ ، بمختلف المجالات الوظيفية ومن مختلف الأعمار والمناطق وفي مختلف المراتب الوظيفية . وقد استخدم الباحثان استبانة لجمع المعلومات من العينة المشار إليها .

وتناولت الدراسة أربعة مجالات أو أنواع لحوافز العمل ، هي : الحوافز المستمدة من الوظيفة والحوافز المالية والحوافز النابعة من علاقات العمل وحوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية .

وقد أوضحت نتائج نظم الحوافز بشكل عام أن ٣٨٪ من مجموع الاستجابات تقيم الحوافز بدرجة كبيرة ، بينما رأى ٣٨٪ من أفراد العينة أن تقييمها متوسط . أما النسبة الباقية وقدرها ٢٤٪ فقد أفادت بأن تقييمها ضعيف .

كما أوضحت نتائج الدراسة أن الحوافز المالية ، مثل : المرتب والمكافآت التشجيعية وخارج الدوام والترقية ، كانت في مقدمة الحوافز التي تحتاج إلى معالجة نواحي القصور بها ، يليها حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية ، يلي ذلك الحوافز المستمدة من الوظيفة وخاصة طبيعة العمل ، وأخيرًا الحوافز النابعة من علاقات العمل[٦٢] . ويتضح ذلك من جدول (٨ ـ ١١) .

جدول (٨ ـ ١١)
النتائج الإجمالية لحوافز العمل

الحوافز حسب مجالاتها	النسبة المئوية للاستجابات			التقييم الرقمى
	بدرجة كبيرة	متوسطة	قليلة	
الحوافز المستمدة من الوظيفة :				
١ ـ طبيعة العمل	٣٦	٤٠	٢٤	٥٦
٢ ـ محتوى الوظيفة	٤٤	٣٨	١٨	٦٢
	٤٠	٣٩	٢١	٥٩
الحوافز المالية :				
١ ـ المرتب	٥	٥٨	٣٧	٢٤
٢ ـ المكافآت التشجيعية وخارج الدوام	٤٧	٣٠	٢٣	٦٢
٣ ـ الترقية	٢٨	٤٢	٣٠	٤٩
	٢٦	٤٤	٣٠	٤٨
الحوافز النابعة من علاقة العمل :				
١ ـ علاقة الرئيس بالمرؤوس	٣٥	٤٠	٢٥	٥٥
٢ ـ جماعة العمل	٥٧	٣٢	١١	٧٣
	٤٦	٣٦	١٨	٦٤
حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية :				
١ ـ النظم والإجراءات الإدارية	٢١	٣٤	٤٣	٣٨
٢ ـ ظروف العمل المكانية	٤٥	٣٧	١٨	٦٣
	٣٣	٣٦	٣٠	٥١
التقييم الإجمالى لحوافز العمل	٣٨	٣٨	٢٤	٥٧

المصدر : الزامل وخطاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٣١ .

كما وجد الباحثان[٦٣] أن ترتيب عوامل الرضاء حسب أهميتها دلل على أن أهمها الحصول على وظيفة مستقرة ، يليه المشاركة فى تطوير المجتمع ، ثم الحصول على دخل جيد ، ويأتى فى أخرها البقاء فى نطاق العلاقات العائلية ، وفرصة تكوين صداقات وعدم التباعد عن العلاقات القبلية ، كما فى الجدول (٨ ـ ١٢) .

جدول (٨ ـ ١٢)
بعض عوامل الرضا فى العمل

الترتيب	عوامل الرضا فى العمل
١	الحصول على وظيفة مستقرة .
٢	المشاركة فى تطوير المجتمع .
٣	الحصول على دخل جيد .
٤	فرصة تقديم خدمات للآخرين .
٥	الحصول على حياة مريحة .
٦	البقاء فى الإقليم الذى نشأت به .
٧	البقاء فى نطاق العلاقات العائلية .
٨	فرصة تكوين صداقات .
٩	عدم التباعد عن العلاقات القبلية .

المصدر : الزامل و خطاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٣٧ .

دراسة القبلان وعون الله (١٤٠٢هـ) :

ولمعرفة الجوانب التطبيقية للحوافز فى نظام الخدمة المدنية ، قام كل من يوسف القبلان[١٤] وصلاح عون الله (١٤٠٢هـ) بدراسة ميدانية ، كان هدفها التعرف على المشكلات التطبيقية للحوافز فى الخدمة المدنية بالمملكة ، وذلك من خلال دراسة وتحليل أهم المعوقات التى تحول دون تطبيق الحوافز بالكفاءة والفعالية المرجوة ، حيث تناولت الدراسة الحوافز النظامية ، مثل : الراتب والترقية والمكافآت التشجيعية والعلاوات السنوية والبدلات وغير ذلك . كما تناولت ما أسماه الباحثان بالحوافز غير النظامية ، مثل : الثناء أمام زملاء العمل ، العلاقات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين ، المشاركة فى اتخاذ القرارات .

وقد اختير الرؤساء أنفسهم وهم من شاغلى الوظائف القيادية كعينة للدراسة ، وكمصدر أساسى للمعلومات ، وذلك - كما يرى الباحثان - للاستفادة من ملاحظاتهم . وقد استخدمت فى جمع بيانات الدراسة قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض . وكان عدد أفراد العينة مائة وستة وستين مديرًا ، تم اختيارهم من مجموعة المتدربين فى برامج معهد الإدارة العامة بالرياض .

وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية[١٥] :

١ - دلت نتائج إجابات الرؤساء عن السؤال المفتوح (ما هى القرارات التى تفضل فيها إشراك المرؤوسين) على أن الاتجاه الغالب بينهم هو إشراك المرؤوسين فى القرارات ذات العلاقة المباشرة بهم ، مثل الإجازات والانتدابات والنقل وتوزيع العمل .... الخ .

٢ - تمثلت المعوقات التى تحول دون مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات فى تغليب الاتجاه المركزى فى الإدارة الذى جاء فى المرتبة الأولى ، ثم فى ضعف تأهيل المرؤوسين ، وعدم مرونة اللوائح والأنظمة .

٣ - وجد الباحثان أن الترقية تأتى فى المرتبة الأولى[١٦] كحافز نظامى ، تليها المكافآت التشجيعية ثم التقييم الموضوعى للأداء ، كما فى جدول (٨ - ١٢) .

جدول (٨ ـ ١٣)
ترتيب الرؤساء لأدوات التحفيز النظامية بحسب أهميتها فى تحفيز مرؤوسيهم

أداة التحفيز	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة
الترقية	١	٥٠٪	٢	١٤٪	٣	١٢٪	٤	١٣٪	٥	٤٪	٦	٥٪	٧	صفر	٨	١٪	٩	١٪
الزيادة فى الراتب	١	١٠٪	٢	١٧٪	٣	١٢٪	٤	١٠٪	٥	١٠٪	٦	٧٪	٧	١٢٪	٨	١٠٪	٩	١٢٪
الانتداب	١	٤٪	٢	٩٪	٣	١١٪	٤	١٩٪	٥	١٢٪	٦	١٤٪	٧	١٣٪	٨	٨٪	٩	١٠٪
خارج الدوام	١	٧٪	٢	١٣٪	٣	١٣٪	٤	١٢٪	٥	١٣٪	٦	١٠٪	٧	٩٪	٨	١٢٪	٩	١١٪
التدريب	١	١٪	٢	٣٪	٣	١٠٪	٤	١٠٪	٥	١١٪	٦	١٤٪	٧	١٧٪	٨	١٧٪	٩	١٧٪
المكافأة التشجيعية	١	١٤٪	٢	٢٤٪	٣	١٧٪	٤	٩٪	٥	١٣٪	٦	١٣٪	٧	٦٪	٨	٤٪	٩	١٪
الابتعاث	١	٢٪	٢	٧٪	٣	١٠٪	٤	٩٪	٥	١٠٪	٦	١٥٪	٧	١٥٪	٨	٢٠٪	٩	١٢٪
التقييم الموضوعى للأداء	١	١٢٪	٢	١٢٪	٣	١٣٪	٤	١٤٪	٥	١٥٪	٦	١٠٪	٧	٩٪	٨	٨٪	٩	٧٪
البدلات	١	صفر	٢	١٪	٣	٣٪	٤	٤٪	٥	١٢٪	٦	١٣٪	٧	١٩٪	٨	٢٠٪	٩	٢٩٪

ملحوظة : رتب الرؤساء هذه الأدوات بإعطاء الرقم (١) للأداة الأكثر أهمية والرقم (٩) لأقلها أهمية.

المصدر : النبلان و عون الله ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٦٩ .

٤ ـ أوضحت إجابات الرؤساء ، بشأن ترتيبهم لأدوات التحفيز غير النظامية ، تركيزهم على الحوافز المادية ، حيث أشار ٥٠٪ منهم إلى أن الحوافز غير النظامية مطبقة فى البيئة العملية بدرجة قليلة[٦٧] ، كما فى جدول (٨ ـ ١٤) .

جدول (٨ ـ ١٤)
ترتيب الرؤساء لأدوات التحفيز غير النظامية بحسب أهميتها فى تحفيز مرؤوسيهم

أداة التحفيز	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة	الأهمية	النسبة
الثناء أمام زملاء العمل	١	١٢٪	٢	١٠٪	٣	١٩٪	٤	٣١٪	٥	٢٣٪	٦	٥٪
علاقات ودية فى العمل	١	٣٠٪	٢	٢٢٪	٣	٢٥٪	٤	٢٢٪	٥	١٪	٦	صفر
علاقات غير رسمية خارج نطاق العمل	١	٢٪	٢	١٠٪	٣	١٣٪	٤	١٦٪	٥	٤٤٪	٦	١٥٪
مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات	١	٢٤٪	٢	٣٠٪	٣	٢٠٪	٤	١١٪	٥	٤٪	٦	١٪
إتاحة الفرص لتحمل مسئوليات أعلى	١	٢٢٪	٢	٢٦٪	٣	٢٠٪	٤	١٤٪	٥	١٥٪	٦	٣٪
أخرى	١	صفر	٢	٢٪	٣	٣٪	٤	٦٪	٥	١٣٪	٦	٧٦٪

ملحوظة : رتب الرؤساء هذه الأدوات بإعطاء الرقم (١) لأكثرها أهمية ، والرقم (٦) لأقلها أهمية

المصدر : النبلان و عون الله ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٧٤

٥ - تبين للباحثين أن ٦٥٪ من المرؤوسين لا يتقدمون بمقترحات لتطوير أساليب العمل بعد إكمالهم البرامج التدريبية .

٦ - يرى ٥٣٪ من الرؤساء أن الأدوات النظامية لتقييم الأداء (كالنماذج والتعليمات والإجراءات) تمكنهم من تقييم مرؤوسيهم تقييمًا موضوعيًا ، غير أن حساسية عملية التقييم تقف عائقًا تطبيقيًا أمام هذا التقييم .

دراسة علاقى ١٤٠٠ / ١٤٠١هـ :

قام مدنى علاقى(٦٨) (١٤٠٠/١٤٠١هـ) بدراسة تأثير العوامل البيئية الخارجية فى الكفاءة الإدارية لمنظمات الأعمال السعودية والأمريكية ، وكان الهدف من البحث هو التعريف بصفة عامة بمفهوم (نموذج فارمر وريتشمان) كأسلوب جديد فى الدراسة المقارنة فى الإدارة على النطاق الإقليمي والدولى ، ثم التعرف على العوامل البيئية الخارجية التى تلعب دورًا مهمًا فى التأثير على العمليات الإدارية لمنظمات الأعمال فى المملكة العربية السعودية ، مقارنة بمنظمات الأعمال فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ومحاولة معالجة بعض التأثيرات السلبية لبعض العوامل البيئية الخارجية فى المملكة العربية السعودية .

وقد وجد الباحث أن تأثير العوامل البيئية الخارجية فى الكفاءة الإدارية لمنظمات العمل تبدو أكثر أهمية فى المملكة العربية السعودية قياسًا بالولايات المتحدة الأمريكية . فبينما تحقق الولايات المتحدة الأمريكية ٣٨٠ نقطة من ٥٠٠ ، تحقق المملكة العربية السعودية ١٩٨ نقطة . كما وجد الباحث أن تأثير العوامل التعليمية فى منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية يبدو أكثر قوة منه فى منظمات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية : إذ بينما تحقق الولايات المتحدة الأمريكية ٨٣ درجة من مجموع ١٠٠ درجة ، تحقق المملكة فى هذا المجال ٥٧ درجة من مجموع الوزن المقترح لهذا العامل وهو ٢٠٠ درجة ؛ أى بنسبة ٢٨,٥٪ . ويوضح الجدول (٨ - ١٥) تلك العوامل ودرجة تأثيرها .

جدول (٨ - ١٥)

ترتيب عوامل البيئة الخارجية حسب أهمية التأثير فى منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية (علاقى ١٤٠٠ / ١٩٨٠م)

عوامل البيئة الخارجية	المملكة العربية السعودية		الولايات المتحدة الأمريكية	
	نسبة النقاط	نسبة الأهمية	نسبة النقاط	نسبة الأهمية
العوامل التعليمية	٢٨,٥ ٪	الأولى	٨٣٪	الرابعة
العوامل الاجتماعية	٤٠ ٪	الثانية	٧٢٪	الثانية
العوامل السياسية والقانونية	٥٣ ٪	الرابعة	٧١ ٪	الأولى
العوامل الاقتصادية	٤٩ ٪	الثالثة	٧٧٪	الثالثة

المصدر : علاقى ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م ، ص ١٧٥

دراسة العديلى لدوافع العاملين والرضاء الوظيفى بالملكة :

فى عام ١٤٠٦هـ قام العديلى[٦٩] بدراسة دوافع وحوافز العاملين والرضاء الوظيفى فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

هدف البحث :

استهدف البحث التعرف على دوافع العاملين السعوديين (مديرين ومشرفين وموظفين وعاملين فى مختلف المراتب) فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وذلك من خلال :

١ - علاقة المرحلة التنموية التى تعيشها المملكة فى المجالات الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والحضارية باهتمام الموظفين بالدوافع والحوافز المادية والمعنوية والرضاء الوظيفى .

٢ - علاقة رضاء الموظفين السعوديين بالضمانات التى توفرها لهم الوظيفة وبالثقة والولاء والانتماء للوظيفة .

٣ - مدى اهتمام الموظفين السعوديين ورضاهم بمحتوى الوظيفة (العمل نفسه) وبيئة العمل .

٤ - علاقة الرضاء الوظيفى بفرص الترقى الوظيفى فى الأجهزة الحكومية بالملكة .

٥ - علاقة ترتيب الدوافع والحوافز المادية والمعنوية بالمستوى الوظيفى للموظفين السعوديين وأعمالهم ومستواهم التعليمى وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية .

٦ - معرفة مستوى الرضاء الوظيفى مع كل من عوامل محتوى الوظيفة (العمل نفسه) وبيئة العمل .

٧ - معرفة الدوافع والحوافز المادية والمعنوية التى يتطلع إليها الموظفون السعوديون فى الأجهزة الحكومية .

٨ - معرفة العلاقة المتداخلة بين الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى لموظفى الأجهزة الحكومية فى المملكة .

عينة البحث وأسلوب جمع البيانات :

اعتمد الباحث على ٥٦٢ مشاركا كعينة من موظفى الأجهزة الحكومية فى المملكة بكافة مناطقها (الوسطى ، الغربية ، الشرقية ، الشمالية ، الجنوبية) .

وقد استخدم الباحث استبانة منسوتا للرضاء الوظيفى (MSQ) لقياس الرضاء ، كما طور الباحث استبانة لقياس أهمية ترتيب الدوافع والحوافز ضمن مقياس الرضاء الوظيفى المشار إليه .

أهم نتائج الدراسة :

وجد الباحث[٧٠] أن الموظفين السعوديين فى الأجهزة الحكومية راضون بشكل عام ، نظرًا للضمانات التى توفرها لهم الوظيفة ، كما أن الموظفين السعوديين يتمتعون برضاء عال مع ثقتهم وولائهم وانتمائهم لوظائفهم . كما وجد الباحث أن الرضاء الوظيفى وعدم الرضاء الوظيفى نابعان من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) ومن بيئة العمل ومن الثقة والولاء والانتماء للمنظمة على حد سواء (شكل ٨ - ٩) .

شكل (٨ ـ ٩)
نسبة الرضاء وعدم الرضاء مع محتوى الوظيفة (العمل نفسه)
وبيئة العمل لموظفى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية (سنة ١٤٠٢ هـ)

نسبة الرضاء+ / نسبة عدم الرضاء -

العامل	نسبة الرضاء +	نسبة عدم الرضاء -
إنجازات العمل	٪٦٩,٣٢	٪٢٤,١١
أنظمة وإجراءات المنظمة	٪٥٣,٢٣	٪٣٦,٥٧
الاعتراف والتقدير	٪٥٨,٣٣	٪٣٠,٨٨
الإشراف وطرقه المتبعة	٪٥٠,٥٢	٪٣٨,١٦
العمل نفسه	٪٦٦,٢١	٪٢٧,٧٦
ظروف العمل وبيئته المادية	٪٦٦,٤٢	٪٢٨,٤٩
مسئوليات الوظيفة	٪٤٨,٠٢	٪٤٠,١٧
الراتب	٪٥٥,١٣	٪٣٦,٣٢
التقدم والترقى الوظيفى	٪٥٢,٢٠	٪٣٧,٥٦
الحالة الاجتماعية	٪٥٥,٢٥	٪٢٧,٠٥
فرص النمو الوظيفى	٪٥٤,٦١	٪٣٦,٣٧
الحياة الشخصية	٪٤٠,٥٥	٪٤٦,٥٨
علاقات العمل مع الرئيس والزملاء ومع المرؤوسين	٪٨٢,٦٦	٪٧٩,٨٧
ضمانات العمل	٪٤٢,٤٦	٪٣٩,٨٩

عوامل محتوى الوظيفة (العمل نفسه)
عوامل بيئة العمل

المصدر : ناصر العديلى ، دوافع العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٤٧ .

ووجدت الدراسة [٧١] أن الموظفين السعوديين يعطون أهمية للحوافز المادية كالراتب والمكافآت والترقيات والضمانات فى هذه المرحلة من مراحل تطور المملكة (جدول ٨ ـ ١٦) ، وأن أهمية الدوافع المادية ترتبط بحجم دخلهم الشهرى ومستوياتهم الوظيفية ، وأن هناك علاقة ما بين ترتيب الدوافع والحوافز من حيث أهميتها وبين أعمار الموظفين ومستوياتهم التعليمية وسنوات الخدمة التى أمضوها وحالتهم الاجتماعية .

الرضاء الوظيفى للقوى العاملة فى المملكة العربية السعودية ،

قام كل من أسعد ورسلان[٧٣] (١٤٠٤هـ) بدراسة الرضاء الوظيفى للقوى البشرية العاملة فى المملكة العربية السعودية . وقد هدفت الدراسة الميدانية إلى تناول تأثير أنظمة ولوائح التوظف والاستخدام ، فى الرضاء الوظيفى وسياسات الإدارة والعوامل التنظيمية والقيادية بمنظمات القطاعين : العام والخاص ، وكذلك تأثيرات البيئة العامة للمجتمع فى الرضاء الوظيفى .

وقد شملت العينة ٢٤٠ مشاركا من السعوديين وغير السعوديين العاملين فى مؤسسات القطاعين : العام والخاص ، بمدينتى جدة ومكة فى المملكة العربية السعودية .

ويرغم تعدد نتائج الدراسة الميدانية نظراً لتعدد أهدافها ، نعرض أهم النتائج التى نرى أن لها علاقة وثيقة بهذا الفصل ، وهى تتمثل فى آراء الأفراد موضع الدراسة بالنسبة لرواتبهم الحالية[٧٤] (ص ٥٢) ، ويمثلها الجدول (٨ ـ ١٧) .

جدول (٨ ـ ١٧)
آراء الأفراد موضع الدراسة بالنسبة لرواتبهم الحالية

الــرأى	نعــم		إلى حد ما		لا	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
● الراتب الحالى يتناسب مع مسئولية العمل	٨٧	٢٨	١٤٥	٤٦	٨١	٢٦
● الراتب الحالى يتناسب مع المرتبة الوظيفية	١٠٤	٢٩	٧٥	٢٩	٨٥	٣٢
● الراتب الحالى يتناسب مع المستوى العام للمعيشة	٥٢	١٩	٩٦	٣٥	١٢٥	٤٦
● الراتب الحالى يتناسب مع الاغتراب عن الوطن الأصلى	٢١	١٢	٣٥	١٩	١٢٧	٦٩

المصدر : أسعد ورسلان . الرضاء الوظيفى للقوى البشرية العاملة فى المملكة العربية السعودية . مركز البحوث والتنمية . كلية الاقتصاد والإدارة . جامعة الملك عبدالعزيز . ١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م . ص ٥٢ .

وكذلك فى الصفات الإيجابية التى يعتقد الأفراد توافرها فى أعمالهم (ص ٦٢) ويمثلها الجدول (٨ ـ ١٨) .

٦ - الفرص المتاحة لتجريب وسائل جديدة للأداء الأفضل .
٧ - النشاط الاجتماعى والترفيهى الذى تتيحه الوظيفة لهم ولعائلاتهم .
٨ - الصلاحيات المعطاة لهم فى العمل .
٩ - أسلوب تدريب الرؤساء للمرؤوسين .

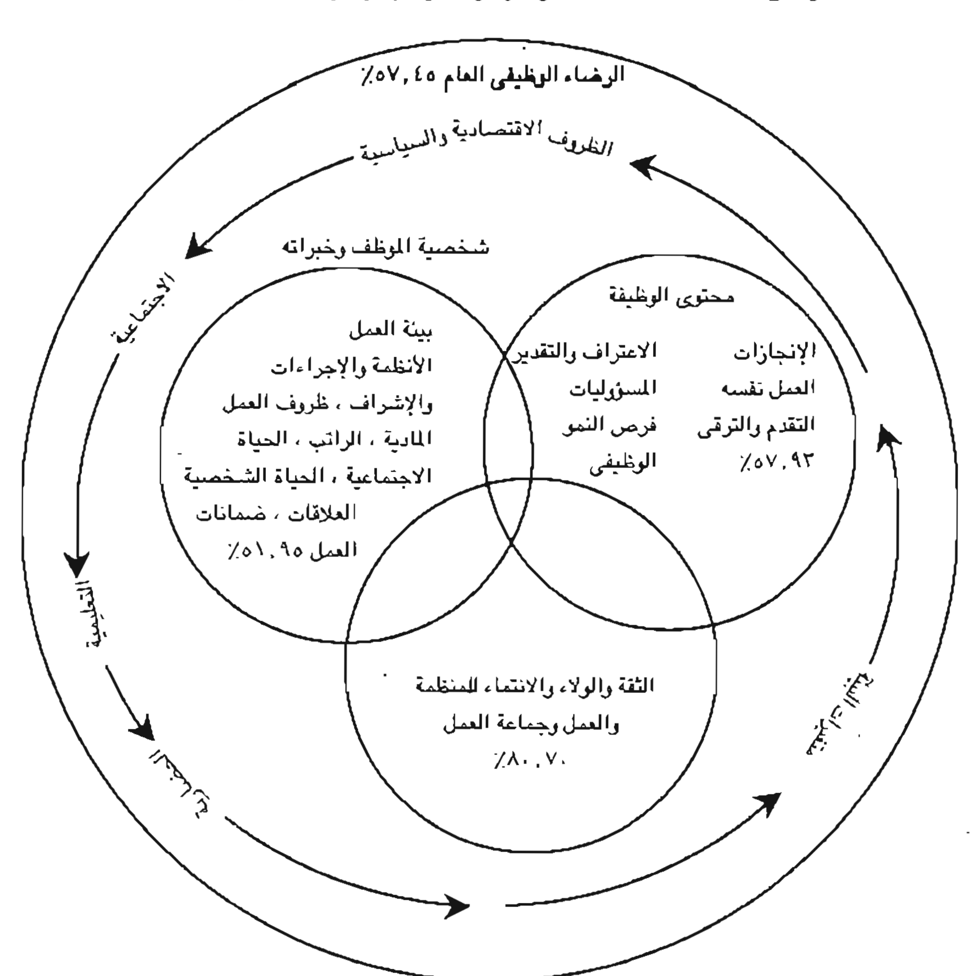
كما وجد الباحث أن عملية الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى عملية متشابكة ومتداخلة ، نظرًا لتشابك وتداخل حاجات الموظف مع أهدافه ودوافعه وأهداف المنظمة التى يعمل بها وأنظمة الحوافز المعمول بها فى المنظمة . والموظف إنسان يتطلع دائمًا إلى حوافز مادية ومعنوية على حد سواء[٢٢] ، (ص ص ١٥ ، ١٦) .

ويوضح الشكل (٨ - ١٠) تداخل متغيرات العمل فى عملية الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى لموظفى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية .

وقد اقترح الباحث نموذجًا لعملية الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى فى المملكة العربية السعودية (ص ٢٢٣) سوف نعرضه فى آخر هذا الفصل .

شكل (٨ - ١٠)

العوامل المتداخلة فى الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى



المصدر : ناصر العديلى ، دوافع العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٥١ .

الرضاء الوظيفى للقوى العاملة فى المملكة العربية السعودية :

قام كل من أسعد ورسلان[٧٣] (١٤٠٤هـ) بدراسة الرضاء الوظيفى للقوى البشرية العاملة فى المملكة العربية السعودية . وقد هدفت الدراسة الميدانية إلى تناول تأثير أنظمة ولوائح التوظف والاستخدام ، فى الرضاء الوظيفى وسياسات الإدارة والعوامل التنظيمية والقيادية بمنظمات القطاعين : العام والخاص ، وكذلك تأثيرات البيئة العامة للمجتمع فى الرضاء الوظيفى .

وقد شملت العينة ٢٤٠ مشاركا من السعوديين وغير السعوديين العاملين فى مؤسسات القطاعين : العام والخاص ، بمدينتى جدة ومكة فى المملكة العربية السعودية .

وبرغم تعدد نتائج الدراسة الميدانية نظرًا لتعدد أهدافها ، نعرض أهم النتائج التى نرى أن لها علاقة وثيقة بهذا الفصل ، وهى تتمثل فى أراء الأفراد موضع الدراسة بالنسبة لرواتبهم الحالية[٧٤] (ص ٥٢) ، ويمثلها الجدول (٨ - ١٧) .

جدول (٨ - ١٧)

آراء الأفراد موضع الدراسة بالنسبة لرواتبهم الحالية

الـــرأى	نعـــم		إلى حد ما		لا	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
● الراتب الحالى يتناسب مع مسئولية العمل	٨٧	٢٨	١٤٥	٤٦	٨١	٢٦
● الراتب الحالى يتناسب مع المرتبة الوظيفية	١٠٤	٣٩	٧٥	٢٩	٨٥	٣٢
● الراتب الحالى يتناسب مع المستوى العام للمعيشة	٥٢	١٩	٩٦	٣٥	١٢٥	٤٦
● الراتب الحالى يتناسب مع الاغتراب عن الوطن الأصلى	٢١	١٢	٣٥	١٩	١٢٧	٦٩

المصدر : أسعد ورسلان ، الرضاء الوظيفى للقوى البشرية العاملة فى المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، ١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م ، ص ٥٢ .

وكذلك فى الصفات الإيجابية التى يعتقد الأفراد توافرها فى أعمالهم (ص ٦٢) ويمثلها الجدول (٨ - ١٨) .

جدول (٨ ـ ١٨)

الصفات الإيجابية التى يعتقد الأفراد توافرها فى أعمالهم

الصفـة	توجـد		توجـد إلى حد ما		لا توجـد		غير مبيـن	
	عـدد	٪	عـدد	٪	عـدد	٪	عـدد	٪
١) المشاركة فى وضع الأهداف	٦٢	٪ ١٨	٩٨	٪ ٢٩	١٢٦	٪ ٣٧	٥٤	٪ ١٦
٢) المشاركة فى تحديد طرق وأساليب العمل	٨٨	٪ ٢٦	٩٨	٪ ٢٩	٩٦	٪ ٢٨	٥٨	٪ ١٧
٣) حرية الحركة والتصرف فى مشكلات العمل	٨٩	٪ ٢٦	١١٧	٪ ٢٤	١٠٠	٪ ٣٠	٣٤	٪ ١٠
٤) الاستقرار والشعور بالأمن فى العمل	١٥٠	٪ ٤٤	١٢٠	٪ ٣٥	٤١	٪ ١٢	٢٩	٪ ٩
٥) توافر المعلومات المتعلقة بالعمل وظروفه	١٢٦	٪ ٣٧	١١٢	٪ ٣٣	٣٣	٪ ١٠	٦٩	٪ ٢٠
٦) المرتب المجزى	٥٨	٪ ١٧	١٢٩	٪ ٣٨	٨٧	٪ ٢٦	٦٦	٪ ١٩
٧) توافر الرؤساء المتفهمين لمشكلات العمل	١١٢	٪ ٣٣	١١٧	٪ ٣٤	٥٥	٪ ١٦	٥٦	٪ ١٧
٨) توافر الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء العمل	١٢٦	٪ ٣٧	١٠٤	٪ ٣١	٥٧	٪ ١٧	٥٣	٪ ١٥
٩) توافر المساعدين الأكفاء	٦٠	٪ ١٨	١١٤	٪ ٣٣	٩١	٪ ٢٧	٧٥	٪ ٢٢
١٠) توافر المكان المناسب	١٣٦	٪ ٤٠	٩١	٪ ٢٧	٦٠	٪ ١٨	٥٣	٪ ١٥
١١) تحديد مسئوليات وواجبات الوظائف	١٤٣	٪ ٤٢	١٠٥	٪ ٣١	٣٩	٪ ١٢	٥٣	٪ ١٥

المصدر : أسعد ورسلان ، ١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م ، ص ٦٢ .

أما أهم العيوب الإدارية التى يراها أفراد الدراسة فى جهات عملهم[٧٥] (ص ٦٦) ، فيمثلها جدول (٨ ـ ١٩) .

جدول (٨ ـ ١٩)

أهم العيوب الإدارية التى يراها الأفراد فى جهات عملهم

العيـب الإدارى	التكرار	٪ من الإجمالى
١) تركز السلطات لدى القيادات الأعلى	١٧٩	١٥.٧
٢) تملق الرؤساء كمحاولة لإرضائهم	١٣٦	١٢
٣) التحيز فى اتخاذ القرارات لطوائف معينة من العمالة	١٥٥	١٣.٧
٤) الشك وعدم الثقة فى العاملين	١٠٥	٩.٣
٥) التفرقة فى المعاملة بين العاملين	١٨١	١٦
٦) عدم وضوح خطوات العمل التى يلتزم بها الأفراد	١٠٢	٨.٩
٧) الرقابة القائمة على تصيد الأخطاء	١٣٥	١١.٨
٨) عدم التحديد الدقيق لاختصاصات وواجبات الوظائف المختلفة	١٤٣	١٢.٦
الإجمالـى	١١٣٦	٪ ١٠٠

المصدر : أسعد ورسلان ، ١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م ، ص ٦٦ .

الدافعية للعمل وأثرها فى الكفاية الإنتاجية :

قام مرسى[٧٦] والدباغ (١٤٠٤/١٩٨٤م) بدراسة الدافعية للعمل وأثرها فى الكفاية الإنتاجية للعاملين ، بالمؤسسات الإنتاجية (الصناعية ، والتجارية) ومؤسسات الخدمات . وقد استخدم الباحثان عينة مكونة من (٢٠٠) مدير ومشرف ، يمثلون الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية فى ٦٥ مؤسسة وشركة ، تمثل قطاعات الصناعة والخدمات فى مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ، وقد استخدما (١٥٠) استمارة فقط (ص ٤٠) .

وقد استهدف الباحثان من الدراسة قياس العديد من النتائج ، مثل مدى إدراك الموظفين لأهداف المؤسسة ، وطرق تهيئة العاملين لعملهم ، ومدى الاهتمام بدراسة شكاوى العاملين ، ونوعية سياسة التعامل مع العاملين ، وعلاقة المديرين بموظفيهم واحترامهم وأساليب مدحهم وإنجازاتهم وتصرفاتهم معهم فى أثناء الخطأ ، وطريقة إصدار التعليمات ونحو ذلك . إلا أننا نود عرض أهم نتائج الدراسة فى مجال الحوافز المعنوية المستخدمة والحوافز المادية والوسائل التى تؤدى إلى انتماء العاملين ورفع كفايتهم الإنتاجية .

يوضح الجدول (٨ ـ ٢٠) الحوافز المعنوية المستخدمة فى هذه المؤسسات ونسبة ترتيبها .

جدول (٨ ـ ٢٠)

الحوافز المعنوية المستخدمة

الحوافز المعنوية	العدد	النسبة المئوية
تشجيع الآراء والمقترحات	٧٢	٣٦
المزايا العينية (كالترقية والجوائز)	٦٦	٢٣
لوحات الشرف يسجل بها أسماء البارزين	٢٦	١٣
البعثات الدراسية والتدريبية للمجدين من العاملين	٢٥	١٢.٥
أوسمة الجدارة الإنتاجية	٨	٤
عضوية لجان الإنتاج للبارزين فى الإنتاج	٢	١
كئوس الإنتاج	١	٠.٥
الإجمالى	٢٠٠	١٠٠٪

المصدر : مرسى والدباغ . الدافعية للعمل وأثرها فى الكفاية الإنتاجية ، دراسة ميدانية . مركز البحوث . كلية الاقتصاد والإدارة . جامعة الملك عبدالعزيز . ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م . ص ٦٠ .

ويوضح الجدول (٨ ـ ٢١) أهم الحوافز من وجهة نظر المديرين[٧٧] (ص ٦١) .

جدول (٨ ـ ٢١)

أهم الحوافز من وجهة نظر المديرين

أهم الحوافز	العدد	النسبة المئوية
الأجر وملحقاته	٩٩	٢٢
فرص الترقى والتقدم	٨١	١٨
العمل الثابت المستقر	٥٧	١٢.٧
الاعتراف بأهمية الفرد	٥١	١١.٣
ظروف العمل الجيدة	٤٦	١٠.٢
الزمالة الطيبة بين العاملين	٢٧	٦
الإشراف الجيد	٢٥	٥.٦
الاهتمام بنوعية العمل	٢٤	٥.٣
الارتباط بالمؤسسة والعمل	٢٣	٥.١
المزايا العينية	١٧	٣.٨
الإجمالى	٤٥٠	١٠٠٪

المصدر : مرسى والدباغ . ص ٦١

ويوضح الجدول (٨ ـ ٢٢) الوسائل التى تؤدى إلى انتماء العاملين ورفع كفايتهم الإنتاجية ونسبة أهميتها[٧٨] (ص ٦٩) .

جدول (٨ ـ ٢٢)

الوسائل التى تؤدى إلى انتماء العاملين ورفع كفايتهم الإنتاجية

الترتيب	الوسائل	العدد	النسبة المئوية
١	المكافآت التشجيعية	٤٧	١١.١
٢	تناسب الأجر مع الأداء والمؤهلات والخبرة	٤١	٩.٨
٣	توطيد العلاقات بين العامل والمؤسسة	٢٨	٦.٦
٤	استخدام نظم الحوافز	٢٦	٦.٢
٥	تقدير العامل واحترامه	٢٥	٥.٨
٦	الرعاية المناسبة	٢٤	٥.٦
٧	الاشتراك فى تقديم الآراء والمقترحات	٢٣	٥.٥
٨	التدريب المستمر	٢٢	٥.٢
٩	استقرار العامل	٢١	٥
١٠	ظروف العمل الجيدة	٢٠	٤.٨
١١	إتاحة فرص الترقى	١٩	٤.٣
١٢	العدالة فى المعاملة	١٨	٤.٣
١٣	دراسة الشكاوى	١٧	٤.١
١٤	توضيح أهداف المؤسسة	١٦	٣.٧
١٥	تنمية روح الجماعة	١٥	٣.٧
١٦	الإشراف الجيد	١٤	٣.٣
١٧	العلاقات الإنسانية الجيدة	١٣	٣.١
١٨	التوجيه والإرشاد	١٢	٢.٩
١٩	الرحلات والترفيه	١١	٢.٦
٢٠	وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب	١٠	٢.٤
	الإجمالى	٤٢٠	١٠٠٪

المصدر : مرسى والدباغ ، ١٤٠٤/ ١٩٨٤م ، ص ٦٩

وقد خلص الباحثان فى هذا البحث إلى أن الكفاية الإنتاجية للمؤسسات تتأثر نتيجة إخفاقها في إثارة دافعية العاملين[٧٩] (ص ٧٠) .

المناخ التنظيمى وفعالية إدارة المؤسسات العامة فى المملكة :

قام كل من النمر وحمزاوى[٨٠] (١٤٠٦هـ) بدراسة المناخ التنظيمى كمؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية ، حيث اعتمد الباحثان على عينة مكونة من ٢٥٢ مشاركًا بالمؤسسات العامة فى المملكة .

وقد وجد الباحثان فى هذه الدراسة أن أهم العوامل المكونة للمناخ التنظيمى هى : العمليات التنظيمية والرضاء الوظيفى وفلسفة الإدارة (ص ١٧١) . وفيما يتعلق بالرضاء عن العمل بشكل عام اتضح أن هناك رضاء ولو بدرجة متوسطة فى رأى معظم مفردات العينة بنسبة (٤٧.٥٪) ، وهناك جزء راض بدرجة كبيرة بنسبة (٣٥٪) أكبر ممن يرضون بدرجة قليلة (١٢٪) ، فالأغلبية العظمى راضية ولو بدرجة متوسطة على الأقل[٨١] (ص ١٧٥) .

ويوضح الجدول (٨ ـ ٢٣) مدى رضاء عينة الدراسة عن عملهم الحالى[٨٢] (ص ٩٨) .

جدول (٨ ـ ٢٣)
مدى رضاء مفردات العينة محل البحث عن عملهم الحالى

التكرار / درجة الرضاء	عدد الإجابات	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	٨٧	٣٤,٦٦١
بدرجة متوسطة	١١٩	٤٧,٤١٠
بدرجة قليلة	٣٣	١٣,١٤٧
غير راض	٧	٢,٧٨٩
لا إجابة	٥	١,٩٩٢
الإجمالى	٢٥١	١٠٠

المصدر : النمر وحمزاوى . المناخ التنظيمى مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية . جامعة الملك سعود ، ١٤٠٦هـ . ص ٩٨ .

أما الجدول (٨ ـ ٢٤) فيوضح أسباب الانتقال للعمل من القطاع الخاص إلى المؤسسات العامة مرتبة حسب الأهمية[٨٣] (ص١٠٥) .

جدول (٨ ـ ٢٤)
أسباب الانتقال للعمل من القطاع الخاص إلى المؤسسات العامة مرتبة حسب الأهمية

ترتيب الأسباب حسب معامل الترجيح / الأسباب	١	٢	٣	٤	٥	المجموع
	٥	٤	٣	٢	١	
	عدد الإجابات × معامل الترجيح	عدد الإجابات × المعامل	عدد الإجابات × المعامل	عدد الإجابات × المعامل	عدد الإجابات × المعامل	
زيادة الراتب	١٣ × ٥ = ٦٥	صفر × ٤ = صفر	٦ × ٣ = ١٨	٢ × ٢ = ٤	١٠ × ١ = ١٠	٩٧
ضمان الوظيفة	٢٥ × ٥ = ١٢٥	٧ × ٤ = ٢٨	٢ × ٣ = ٦	٢ × ٢ = ٤	٤ × ١ = ٤	١٦٧
سهولة العمل الحكومى	٤ × ٥ = ٢٠	٥ × ٤ = ٢٠	٢ × ٣ = ٦	٤ × ٢ = ٨	١١ × ١ = ١١	٦٥
المكانة الاجتماعية للعمل الحكومى	٨ × ٥ = ٤٠	٣ × ٤ = ١٢	٥ × ٣ = ١٥	١١ × ٢ = ٢٢	١ × ١ = ١	٩٠
الامتيازات الوظيفية فى الدولة (كالتقاعد)	٢٢ × ٥ = ١١٠	٩ × ٤ = ٣٦	٧ × ٣ = ٢١	٢ × ٢ = ٤	٣ × ١ = ٣	١٧٤

المصدر : النمر وحمزاوى . المناخ التنظيمى كمؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦ ، ص ٥٠ .

كما يوضح الجدول (٨ ـ ٢٥) ترتيب أسباب تفضيل الانتقال للعمل فى القطاع الخاص (ص ١١٢) .

جدول (٨ ـ ٢٥)
ترتيب أسباب تفضيل الانتقال للعمل فى القطاع الخاص

ترتيب الأسباب / السبب / معامل الترجيح	١	٢	٣	٤	٥	المجموع	الترتيب
	٥	٤	٣	٢	١		
زيادة الراتب	٥٠ × ٥ = ٢٥٠	١٢ × ٤ = ٤٨	٦ × ٣ = ١٨	٤ × ٢ = ٨	٢ × ١ = ٢	٢٢٦	الأول
قلة الإجراءات والتعقيدات الإدارية	٢٣ × ٥ = ١١٥	١٦ × ٤ = ٦٤	١٠ × ٣ = ٣٠	١٣ × ٢ = ٢٦	٣ × ١ = ٣	٢٣٨	الثانى
وجود العمل المناسب للتخصص	١٣ × ٥ = ٦٥	٨ × ٤ = ٣٢	١٦ × ٣ = ٤٨	١١ × ٢ = ٢٢	٥ × ١ = ٥	١٧٢	الرابع
سهولة العمل نسبيًا	٦ × ٥ = ٣٠	٢ × ٤ = ٨	٣ × ٣ = ٩	٤ × ٢ = ٨	٣٨ × ١ = ٣٨	٩٣	الخامس
الامتيازات الوظيفية الأخرى (كالسكن)	١٩ × ٥ = ٩٥	١٦ × ٤ = ٦٤	١٧ × ٣ = ٥١	١٢ × ٢ = ٢٤	٤ × ١ = ٤	٢٣٨	الثانى مكرر

المصدر : النمر وحمزاوى ، ١٤٠٦هـ ، ص ١١٢

ويوضح الجدول (٨ ـ ٢٦) الشعور بالرضاء تجاه معاملة الرؤساء لمرؤسيهم فى العمل بالمؤسسات العامة[٨٤] (ص ١٢٨) .

جدول (٨ ـ ٢٦)
الشعور بالرضاء تجاه معاملة الرؤساء لرؤوسيهم فى العمل

التكرار / درجة الشعور بالرضاء	عدد الإجابات	النسبة المئوية
بدرجة عالية	٩٤	٣٧.٤٥٠
بدرجة متوسطة	٩٢	٣٦.٦٥٢
بدرجة قليلة	٤٦	١٨.٣٢٧
لا أشعر بالرضا	١٣	٥.١٧٩
لا إجابة	٦	٢.٣٩٠
الإجمالى	٢٥١	١٠٠

المصدر : النمر وحمزاوى ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٢٨ .

المواقف الوظيفية والرضاء الوظيفى للعاملين من السعوديين وغير السعوديين فى الشركات متعددة الجنسية :

فى دراسة التويجرى[٨٥] (١٤٠٨/١٩٨٨م) عن المواقف الوظيفية والرضاء الوظيفى للعاملين من السعوديين وغير السعوديين فى الشركات متعددة الجنسية ، اعتمد على عينة عشوائية مكونة من ١٩٧ مشاركا ، منهم ١٠٢ مشارك سعودى ، و ٩٥ مشاركا من جنسيات مختلفة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أفراد المجموعة - السعوديين وغير السعوديين - راضون بشكل عام عن أعمالهم ، ولديهم ميول وانطباعات مرضية جدا لمواقفهم واتجاهاتهم الوظيفية تجاه أعمالهم ، وتميز أفراد المجموعة غير السعودية بمقدار أكبر من الرضاء تجاه أعمالهم (ص٥٣) . كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن هناك علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين المواقف الوظيفية والرضاء الوظيفى لكلتا المجموعتين ، حيث تم تقرير طبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين . وقد وجد الباحث فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة السعودية وغير السعودية بالنسبة لمستويات الرضا ومستويات المواقف الوظيفية[٨٦] .

ويوضح الجدول (٨ - ٢٧) المواقف الوظيفية ومدى الرضا الوظيفى لكل من المجموعة السعودية والمجموعة غير السعودية[٨٧] .

جدول (٨ - ٢٧)

المواقف الوظيفية للمجموعة السعودية والمجموعة غير السعودية

رقم مسلسل	القيم	المجموعة	غير موافق بشدة	٪	غير موافق بتوسط	٪	غير موافق	٪	محايد	٪	موافق	٪	موافق بتوسط	٪	موافق بشدة	٪
١	توقعاتك للعمل واضحة	سعوديون	١٢	٩.٦	٥	٤	١٢	٩.٦	٢٨	٢٢.٤	٤٦	٣٦.٨	١٧	١٢.٨	٥	٤
		غير سعوديين	٤	٥.٦	٢	٢.٨	٦	٨.٣	٨	١١.١	٣٣	٤٥.٨	٩	١٢.٥	١٠	١٣.٩
٢	من الصعب إرضاء جميع الأشخاص فى العمل	سعوديون	٦	٤.٨	٣	٢.٤	١٢	٩.٦	١١	٨.٨	٦١	٤٨.٨	١٢	٩,٦	٢٠	١٦
		غير سعوديين	.	.	١	١.٤	٥	٧	١'	١.٧	٣٧	٤٥.٤	٧	٢.٧	١٥	٢٠.٨
٣	أنا راض عن عملى	سعوديون	١١	٨.٨	٤	٣.٢	١٥	١٢	٢٢	١٧.٦	٤٦	٣٦.٨	١٥	١٢	١٢	٩.٦
		غير سعوديين	٢	٢.٨	٢	٢.٨	٨	١١.١	١٠	١٣.٩	٢١	٢٩.٢	١٣	٨١	١٦	٢٢.٢
٤	أنا أتلقى رضا شخصيا وذاتيا من أداء عملى	سعوديون	٩	٧.٢	٣	٢.٤	١٩	١٥.٢	١٦	١٢.٨	٤٤	٣٥.٢	١٨	١٤.٤	١٥	١٢
		غير سعوديين	٣	٤.٢	٣	٤.٣	٣	٤.٢	٧	٩.٨	٢٤	٣٣.٧	١٦	٢٢.٨	١٥	٢٠.٨
٥	أنا لدى الرغبة فى تغيير عملى داخل الشركة	سعوديون	١١	٨.٨	٧	٥.٦	٢٢	١٧.٦	٢٠	١٦	٣٣	٢٦.٤	٧	٥.٦	٢٥	٢٠
		غير سعوديين	٦	٨.٣	٤	٥.٦	١٧	٢٣.٦	١١	١٥.٣	٢٤	٣٣.٣	٥	٦.٩	٥	٦,٩
٦	أنا أفضل نفس العمل فى المركز الرئيسى لشركة أخرى	سعوديون	١٦	١٢.٨	٥	٤	٤٢	٢٤.٤	٢٦	٢٠.٨	٢٠	١٦	٩	٧.٢	٦	٤.٨
		غير سعوديين	٨	١١ ١	٥	٦.٩	٢٣	٣١.٩	١٢	١٦.٧	١٢	١٦.٧	٤	٥.٦	٨	١١.١
٧	أنا سآتى إلى العمل قبل ساعات العمل أو أبقى بعد ساعات العمل لإنهاء العمل المطلوب منى	سعوديون	٧	٥.٦	٣	٢.٤	٢٩	٢٣.٢	٢٣	١٨.٤	٢٩	٢٣.٢	١٤	١١.٢	٢٠	١٦
		غير سعوديين	٣	٤.٢	٣	٤.٢	١٠	١٣.٩	٩	١٢.٥	٢٩	٤٠.٢	٧	٩.٧	١١	١٥.٢

المصدر : محمد التويجرى ، المواقف الوظيفية والرضاء الوظيفى للعاملين : السعوديين وغير السعوديين فى الشركات متعددة الجنسية ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الثانى عشر ، العدد الثالث ، عمان - الأردن ، ١٩٨٨م ، ص ٥٥ .

أما الجدول (٨ - ٢٨) فيمثل مدى الرضاء الوظيفي لكل من المجموعتين : السعودية وغير السعودية

جدول (٨ - ٢٨)

مدى الرضا الوظيفي للمجموعة السعودية والمجموعة غير السعودية

رقم مسلسل	أصناف الرغبات	المجموعة	غير موافق بشدة	%	غير موافق بتوسط	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	%	موافق بتوسط	%	موافق بشدة	%
١	الراتب والفوائد الثانوية	سعوديون	٨	٦.٤	٩	٧.٢	١٢	٩.٦	٣٢	٢٥.٦	٤٨	٣٨.٤	١٤	١١.٢	٢	١.٦
		غير سعوديين	١	١.٤	٢	٢.٨	١٠	١٣.٩	٦	٨.٢	٢٦	٥٠	١٠	١٣.٩	٧	٩.٧
٢	محيط العمل	سعوديون	٥	٤	٢	١.٦	١٣	١٠.٤	٤٥	٣٦	٤٨	٣٨.٤	١١	٨٨	١	٠.٨
		غير سعوديين	-	-	-	-	٩	١٢.٥	٧	٩.٧	٣٧	٥١.٤	١٤	١٩.٤	٥	٧
٣	الأمن والسلامة في العمل	سعوديون	٤	٣.٢	-	-	١١	٨.٨	٢٦	٢٠.٨	٤٤	٣٥	٣٠	٢٤	١٠	٨
		غير سعوديين	٥	٧	٢	٢.٧	٥	٧	٢٣	٣٢	٢٧	٣٧.٥	٨	١١.١	٢	٢.٧
٤	درجة الصداقة مع الزملاء في العمل	سعوديون	٣	٢.٤	١	٨	٥	٤	٢٥	٢٠	٥٣	٤٢.٤	٢٥	٢٠	١٣	١٠.٤
		غير سعوديين	-	-	٢	٢.٨	-	-	٩	١٢.٥	٢٥	٣٤.٧	٢٦	٣٦.١	١٠	١٣.٩
٥	الصداقة مع أشخاص من نفس الجنسية	سعوديون	-	-	٢	١.٦	٣	٢.٤	١٦	١٢.٨	٤٦	٣٦.٨	٣٩	٣١.٢	١٩	١٥.٢
		غير سعوديين	-	-	-	-	-	-	٩	١٢.٥	٢٢	٣.٦	٣٤	٤٧.٢	٧	٩.٧
٦	الصداقة مع أشخاص من جنسيات مختلفة	سعوديون	٣	٢.٤	١	.٨	٨	٦.٤	٢٩	٢٣.٢	٤٩	٣٩.٢	٢٥	٢٠	١٠	٨
		غير سعوديين	١	١.٤	-	-	-	-	٤	٥.٦	٣٠	٤١.٧	٢٩	٤٠.٢	٨	١١.١
٧	التقدير والاحترام الشخصي والذاتي	سعوديون	٢	١.٦	٣	٢.٤	١٣	١٠.٢	٢٩	٢٣	٥١	٤٠.٨	١٦	١٢.٦	١٢	٩.٤
		غير سعوديين	-	-	٢	٢.٨	٢	٢ ٨	١٥	٢٠.٨	٣١	٤٣	١٣	١٨.١	٩	١٢.٥
٨	التقدير والاحترام داخل الشركة	سعوديون	٧	٥.٦	٦	٤.٨	١٩	١٥.٢	٢٥	٢٠	٤٢	٣٣.٦	١٦	١٢.٨	١٠	٨
		غير سعوديين	-	-	٢	٢.٨	٤	٥.٦	١٣	١٨	٣٥	٤٨.٦	١٤	١٩.٤	٤	٥.٦
٩	التقدير والاحترام خارج الشركة	سعوديون	-	-	٣	٢.٤	١٢	٩.٦	٣٥	٢٨	٤٦	٣٦.٨	٢٠	١٦	٩	٧.٢
		غير سعوديين	-	-	٢	٢.٨	٣	٤.٢	١٥	٢٠.٨	٣٢	٤٤.٤	١٥	٢٠.٨	٥	٧
١٠	السلطة في العمل	سعوديون	١٢	٩.٤	٧	: ٤	١٤	١١.٢	٣٨	٣٠ ٢	٤٠	٣٢	١٣	١٠.٤	٢	١.٤
		غير سعوديين	٢	٢.٨	-	-	٨	١١.١	١٨	٢٠	٣٢	٤٤.٤	٧	٩.٧	٥	٧

تابع جدول (٨ ـ ٢٨)

١١	استقلالية الفكر والأداء	سعوديون	٩	٧.٢	٣	٢.٤	١٣	١٠.٤	٢٦	٢٠.٨	٥٢	٤١.٦	١٧	١٣.٦	٥	٤
		غير سعوديين	١	١.٤	–	–	٨	١١.١	٩	١٢.٥	٢٥	٤٨.٦	١٤	١٩.٤	٥	٧
١٢	اتخاذ القرارات للأهداف الموضوعة	سعوديون	١١	٨.٨	٥	٤	١٥	١٢	٣٠	٢٤	٣٨	٣٠.٤	١٦	١٢.٨	١٠	٨
		غير سعوديين	١	١.٤	١	١.٤	٧	٩.٧	١٦	٢٢.٢	٣١	٤٣	١٢	١٦.٧	٤	٥.٦
١٣	تطوير الأفراد للأهداف الموضوعة	سعوديون	٧	٥.٦	٥	٤	١٥	١٢	٢٨	٢٢.٤	٣٧	٢٩.٦	٢١	١٦.٨	١٢	٩.٦
		غير سعوديين	٣	٤.٢	٢	٢.٨	١٢	١٦.٧	١٣	١٨	٢٩	٤٠.٢	١٠	١٣.٩	٣	٤.٢
١٤	فرص التقدم والتطور في الشركة	سعوديون	١٤	١١.٢	١٢	٩.٦	٢٣	١٨.٤	٢٧	٢١.٦	٢٩	٢٣.٢	١٣	١٠.٤	٧	٥.٦
		غير سعوديين	٨	١١.١	٣	٤.٢	١٦	٢٢.٢	٢٠	٢٧.٨	١٦	٢٢.٢	٦	٨.٣	٣	٤.٢
١٥	الشعور بالإنجاز	سعوديون	١٠	٨	١١	٨.٨	١٣	١٠.٤	٢٣	١٨.٤	٤٣	٣٤.٤	١٧	١٣.٦	٨	٦.٤
		غير سعوديين	٤	٥.٦	٢	٢.٨	٩	١٢.٥	٩	١٢.٥	٣١	٤٣	١٣	١٨	٤	٥.٦

المصدر : محمد التويجري . المواقف الوظيفية والرضاء الوظيفي للعاملين : السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية . **المجلة العربية للإدارة** . المنظمة العربية للعلوم الإدارية ـ عمان . الأردن . ١٩٨٨م . ص ٥٦ .

العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي :

قام القطان[٨٨] (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م) بدراسة العلاقة بين الولاء (الالتزام) التنظيمي وبين الصفات الشخصية (العمر ، مدة الخدمة ، المستوى التعليمي) ، وكذلك العلاقة بين الولاء والأداء الوظيفي للأفراد ، في ثلاث مجموعات من العمالة الوافدة إلى البيئة السعودية ، وهي : العمالة العربية والعمالة الغربية والعمالة الآسيوية وكذلك العمالة السعودية ، حيث اعتمد الباحث على عينة مكونة من ٢٧٠ مشاركا يعملون في مؤسسات ومنظمات مختلفة (فنادق ، مؤسسات الخدمة العامة ، مؤسسات تعليمية ، وشركات خاصة) بالمملكة العربية السعودية ، وينتمي أفرادها المشاركون في الدراسة إلى خمس عشرة دولة

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقًا معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الآسيوية والمجموعة السعودية وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية . في حين لا يوجد فرق معنوي أو دلالة إحصائية بين أفراد المجموعة السعودية والمجموعة الغربية ، ولا بين أفراد المجموعة العربية وباقي المجموعات . وقد دلت الدراسة على أن مستوى الولاء التنظيمي عند أفراد المجموعة الآسيوية أعلى من مستوى الولاء التنظيمي عند أفراد المجموعة العربية والمجموعة السعودية والمجموعة الغربية[٨٩] .

ويوضح الجدول (٨ ـ ٢٩) الفرق الكلي بين مستويات الولاء التنظيمي عند أفراد المجموعات الأربع لجمل أداة قياس الولاء التنظيمي (ص ١٦) .

جدول (٨ ـ ٢٩)

نتائج طريقة (Kruskal Wallis One Way ANOVA)

الفرق الكلى بين مستويات الولاء التنظيمى عند أفراد المجموعات

الأربع لجمل أداة قياس الولاء التنظيمى

رقم الجملة	ترتيب المتوسط لمجموعة الآسيوية	ترتيب المتوسط لمجموعة العربية	ترتيب المتوسط للمجموعة السعودية	ترتيب المتوسط لمجموعة الغربية	Chi Square	المستوى المعنوى
١	١٢٧.٧٨	١٢٩.٦٠	١٤١.٢١	١٢٢.٥١	٢.٢٦٣	٠.٢٥٠*
٢	١٤٤.١٢	١٤٩.٤٨	١٣٢.٨٨	١١٢.٥٩	٦.٩٢٦	٠.٠٧٤
٣	١٥٢.٨٣	١٢٢.٥٥	١٢١.٥٦	١٣٢.٤٨	٩.٨٤٢	٠.٠٢٠
٤	١٥٦.١٥	١٢٦.٥٨	١٢٧.٩٩	١١٠.٩٥	١٣.٤٥١	٠.٠٠٤
٥	١٤٨.٩٩	١٤٥.٦٩	١١٤.١٥	١٤٠.٣٨	١١.٠٦٦	٠.٠١١
٦	١٥٤.٦٤	١٤٠.٤٨	١١٨.١٣	١٢٣.٩٤	١٢.٧٤٧	٠.٠٠٥
٧	١٣١.٦٠	١٤٥.١٠	١٤١.٢٩	١٢٦.٥٣	١.٩٢٥	٠.٥٨٨*
٨	١٦٠.٤١	١٤٥.٠٥	١١٥.٣٧	١١٣.٦٩	٢١.٣٨٠	٠.٠٠٠
٩	١٢٠.٧٨	١٤٦.٣٤	١٤٢.٩٠	١٤٦.١٢	٦.١٤٢	٠.١٠٥*
١٠	١٥٥.١٢	١٢٦.٣٤	١١٩.٦٩	١٢٩.٢٣	١١.٦٣٦	٠.٠٠٩
١١	١٣٦.٦٦	١٢٦.٥٣	١٤٠.٨٣	١٢٨.٦٨	١.٢٦٢	٠.٧٣٨*
١٢	١٣٥.٤٤	١٤٩.٥٥	١٣٢.٧٦	١٣١.٦٣	١.٢٢٦	٠.٧٣٧*
١٣	١٤٢.٤٨	١٤٢.٣١	١٢١.٧٣	١٤٢.٢٣	٤.٦٧٣	٠.١٩٧*
١٤	١٥٤.١٦	١٣٠.٨٥	١٣٠.١٩	١٠٨.٢٣	١٢.٤٤٥	٠.٠٠٦
١٥	١٤٤.٩٥	١٣٣.٢١	١٢٢.٤٦	١٤٢.١٤	٥.٠٠٠	٠.١٧٢*

* غير معنوى

المصدر : عبدالرحيم القطان ، العلاقة بين الولاء التنظيمى والصفات الشخصية والأداء الوظيفى ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان – الأردن ، العدد الثانى ، ربيع ١٩٨٧م / ١٤٠٧هـ ، ص ١٦ .

تأثير مركز التحكم كعامل وسطى فى علاقة الأداء بالرضاء الوظيفى :

قام التويجرى[٩٠] (١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م) بدراسة مدى تأثيرمركز التحكم كعامل وسطى فى علاقة الأداء الوظيفى بالرضاء الوظيفى ، حيث هدف البحث الميدانى التجريبى إلى توضيح طبيعة تأثير مركز التحكم كعامل وسطى (داخلى ، خارجى) فى العلاقة بين الأداء الوظيفى والرضاء الوظيفى ، وذلك لعينة عشوائية مكونة من ١٦٥ مشاركا ينتسبون إلى عدة مستويات إدارية فى مختلف الصناعات (شركات : البترول ومشتقات والبتروكيماويات والورق والألبان والبلاستيك) والخدمات (فنادق ومصارف وشركات صيانة) فى المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية . وقد استخدم الباحث عدة قياسات فى : الأداء الوظيفى ومركز التحكم والرضاء الوظيفى ، ومقياس مؤشر الوصف الوظيفى (JDI) لسميث وزملائه (١٩٦٩، ص ٨) .

وقد وجد الباحث فى دراسته أن هناك علاقات إيجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين رضاء عينة البحث العام والرضاء عن الراتب والرضاء عن الترقية والرضاء عن الرئاسة والرضا عن الزملاء والرضاء عن العمل . كما دلت النتائج – كما يقول الباحث (ص ١١) – على وجود اختلاف بين الداخليين والخارجيين ، عندما توسط عامل مركز التحكم علاقة الأداء الوظيفى بالرضاء الوظيفى .

ويوضح الجدول (٨ ـ ٣٠) الارتباطات بين المتغيرات والإحصاءات الوظيفية .

جدول (٨ ـ ٣٠)

الارتباطات بين المتغيرات والإحصاءات الوظيفية

المتغيرات	مركز المراقبة (الداخلى) عدد الأفراد = ٩١		مركز المراقبة (الخارجى) عدد الأفراد = ٨٧											
	المعدل	الانحراف المعيارى	المعدل	الانحراف المعيارى	المعدل	الانحراف المعيارى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
الرضا العام	١٦٠	٢٥,٥	١٥٤	٢٨.٤	١٥٧	٢٢.٩	ـ						
الرضا عن الراتب	٢٧	٩.٢	٣٠	١١.٩	٢٨.٥	٧.٢	.٤٩**	ـ					
الرضا عن الترقية	٢٧	١٦.٤	٢٥	١٢.٨	٢٦	٨.٤	.٥٢**	.٣٠**	ـ				
الرضا عن العمل	٢٢	٧.١	٢٤	١٠.٤	٢٣	٨.٢	.٦٤**	.٢٠*	.١٦**	ـ			
الرضا عن الرئاسة	٤٠	١٠.٢	٢٩	٨.٩	٢٩.٥	٨	.٦٢**	.٢٥**	.٢٧**	.٣٢**	ـ		
الرضا عن الزملاء	٢٩	١٠.٢	٢٨	١٠.١	٢٨.٥	١٠	.٥٩**	.١٩**	.٢٢**	.٢٥**	.٣٧**	ـ	
الأداء الوظيفى	٢.٦	٢.٥	٢.٧	٢.٥	٢.٦٥	٢.٥	.١٠	.١٤	- .١٢	...	.١٠	.٠٩	ـ
مركز المراقبة	٢٥	١.٥	٢٠	٢.٢	٢٧.٥	٢.٩	.١٥	.٠٩	- ٩ . . .	.١٠	.١٤	.٠٧	.١٧ .

P* ≤ .01
P** ≤ .001

المصدر : محمد التويجرى . تأثير مركز التحكم كعامل وسطى فى علاقة الأداء الوظيفى بالرضاء الوظيفى . المجلة العربية للإدارة . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان - الأردن . ١٩٨٨م . ص ١٦

اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله :

قام العديلى[٩١] وطوله و أنجل (١٤٠٨ / ١٤١١هـ) بدراسة اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله ، لمعرفة مدى ممارسة المهندس السعودى للأعمال الهندسية الفعلية ومستوى الرضاء الوظيفى للمهندس السعودى فى عمله الحالى وقد اعتمد الباحثون على عينة مكونة من ١٠٢٠ مشاركا يمثلون جميع التخصصات الهندسية فى المملكة العربية السعودية خلال عام ١٤٠٨هـ .

ونظرًا لتعدد نتائج البحث لتعدد أهدافه ، نود هنا أن نستعرض أهم النتائج ذات العلاقة المباشرة بموضوع اتجاهات العمل والرضاء الوظيفى للمهندس السعودى .

التخصصات الهندسية والرضاء الوظيفى :

أوضحت الدراسة أن أعلى نسبة رضاء بين المهندسين كانت فى تخصص الهندسة الصناعية (جدول ٨ ـ ٣١) ، حيث بلغت ٢١.٤٪ ، وكان المعدل العام لدرجة الرضاء بين فروع الهندسة هو ٧٣.٢٪ ، ويماثله تقريبًا تخصص الهندسة المدنية . كما اتضح من البحث أن بعض التخصصات الهندسية تزيد نسبة الرضاء فيها عن المعدل العام ، وإن كانت تقترب بعضها من بعض ، وهذه التخصصات هى : الهندسة المعمارية ، الهندسة الزراعية ، هندسة التخطيط (ص ص ٢٠٤ ـ ٢٠٥) .

كما أوضحت الدراسة أن بعض التخصصات الهندسية غير راضية عن طرق الإشراف المتبعة ، وإن كانت تتجانس تقريبا مع المعدل العام . وهذه التخصصات هى : الهندسة الكهربائية ، وهندسة البترول والهندسة الميكانيكية والهندسة المتنوعة ، بينما كان أقل نسبة رضاء فى تخصص الهندسة الكيمائية ، حيث كانت ٢٥.٢٪ (ص ٢٠٤) . ويعرض الجدول (٨-٣١) نسبة رضاء المهندسين السعوديين فى التخصصات الهندسية المختلفة .

جدول (٨ ـ ٣١)

التخصصات الهندسية ومستوى الرضاء

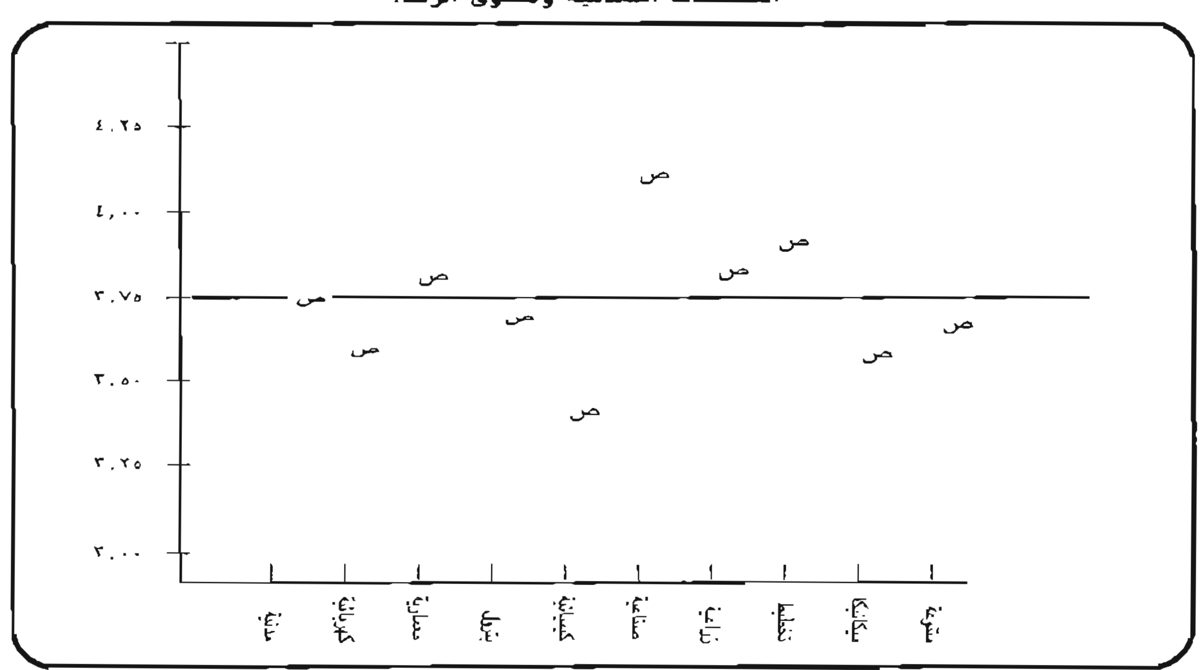
التخصصات الهندسية	العدد	النسبة المئوية	المتوسط	معامل الاختلاف	نسبة الخطأ
غير المستجيبين	٥	٠.٥٠	٣.٠٢	٤٧.٩٥	٠.٦٥
الهندسة المدنية	٤٤٠	٤٣.٨٧	٣.٧٤	٢٠.٥١	٠.٠٤
الهندسة الكهربائية	١٠٤	١٠.٣٧	٣.٦٤	٢١.٥٠	٠.٠٨
الهندسة المعمارية	٢١٠	٢٠.٩٤	٣.٧٨	١٩.٥٣	٠.٠٥
هندسة البترول	١٩	١.٨٩	٣.٦٩	٢٣.٦٧	٠.٢٠
الهندسة الكيميائية	٤٤	٤.٣٩	٣.٣٥	٢٧.٢٩	٠.١٤
الهندسة الصناعية	١٦	١.٦٠	٤.٢١	٩.٦٩	٠.١٠
الهندسة الزراعية	٦٤	٦.٢٨	٣.٨٢	٢٠.٦٥	٠.١٠
هندسة التخطيط	٢٨	٢.٧٩	٣.٩٤	١٦.٩٩	٠.١٣
هندسة ميكانيكية	٣٨	٢.٧٩	٣.٦١	٢٤.٦٢	٠.١٤
الهندسة المتنوعة	٢٥	٢.٤٩	٣.٧٠	١٨.٦٣	٠.١٢
الإجمالي	١٠٠٢	١٠٠	٣.٧٢	٢٠.٩١	

المصدر : العديلي و طوله و أنجل . اتجاهات المهندس السعودي نحو عمله . إدارة البحوث . معهد الإدارة العامة . ١٤١١هـ / ١٩٩١م . ص ٢٠٥ .

ويبين الشكل (٨-١١) نسبة رضاء المهندسين السعوديين في التخصصات الهندسية المختلفة .

الشكل (٨ ـ ١١)

التخصصات الهندسية ومستوى الرضاء



المصدر : العديلي و طوله و أنجل . اتجاهات المهندس السعودي نحو عمله . إدارة البحوث . معهد الإدارة العامة . ١٤١١هـ / ١٩٩١م . ص ٢٠٦ .

العلاقة بين مستوى الرضا، وبين الوقت المستخدم من الدوام الرسمى :

أوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة مرتفعة بين مستوى الرضاء وبين الوقت المستغل فى العمل الهندسى (٠,٢٢٥) . وهذا يعنى أنه عندما يقضى المهندسون السعوديون معظم وقتهم فى ممارسة العمل الهندسى يشعرون برضاء أكثر[٩٢] (ص ١٨٧) . والعكس صحيح بالنسبة للوقت الضائع ، حيث اتضح أنه عندما يضيع المهندسون السعوديون وقتهم يشعرون بعدم الرضاء . فالعلاقة بين مستوى الرضاء والوقت الضائع تساوى (٠,٢٥٢) . ويوضح الجدول (٨ ـ ٢٢) العلاقة بين مستوى الرضاء وبين الوقت المستخدم من الدوام الرسمى .

جدول (٨ ـ ٢٢)

العلاقة بين مستوى الرضا، وبين الوقت المستخدم من الدوام الرسمى

العلاقة بين المتغيرات التالية	العدد	قيمة ت	درجة الأهمية
مستوى الرضاء مع مدى ممارسة الأعمال الهندسية الفعلية	٩٧٧	٠.٢٢٥	٠,٠٠١
مستوى الرضاء مع مدى ممارسة الأعمال الأخرى غير الهندسية	٩٧٧	١.١٧٧	٠,٠٢٠
مستوى الرضاء مع عدم ممارسة أى أعمال هندسية أو غير هندسية	٩٧٧	٠.٢٥٣	٠,٠٠١

المصدر : الديلى و طوله و أنجل . اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله . إدارة البحوث . معهد الإدارة العامة . ١٤١١هـ / ١٩٩١م . ص ١٨٧ .

كما أوضح البحث أنه عندما لا يمارس المهندسون السعوديون أى عمل هندسى ، فإنهم يضيعون وقتهم فى ممارسة أعمال أخرى (ص ١٨٧) . ويوضح الجدول (٨ ـ ٢٣) العلاقة بين ممارسة الأعمال الهندسية الفعلية وبين الأعمال الأخرى غير الهندسية ، وبين عدم ممارسة أى عمل هندسى أو غير هندسى (الوقت الضائع) .

جدول (٨ ـ ٢٣)

العلاقة بين ممارسة الأعمال الهندسية الفعلية وبين الأعمال الأخرى غير الهندسية وبين عدم ممارسة أى عمل هندسى أو غير هندسى (الوقت الضائع)

العلاقة بين المتغيرات التالية	العدد	قيمة ت	درجة الأهمية
مدى ممارسة الأعمال الهندسية الفعلية مع مدى ممارسة الأعمال الأخرى	٩٩٤	- ٠.٧٩٢	٠,٠٠١
مدى ممارسة الأعمال الهندسية الفعلية مع الوقت الضائع	٩٩٤	- ٠.٤٢١	٠,٠٠١٠
مدى ممارسة الأعمال الأخرى غير الهندسية مع (الوقت الضائع) .	٩٩٤	- ٠.١٩٨	٠,٠٠١

المصدر : الديلى و طوله و أنجل . اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله . إدارة البحوث . معهد الإدارة العامة . ١٤١١هـ / ١٩٩١م . ص ١٨٨ .

رضاء المهندسين السعوديين عن أسلوب الإشراف وطرقه :

اتضح من دراسة رضاء المهندسين السعوديين عن الطرق المتبعة للإشراف أن نسبة الرضاء فى العلاقة بين الرئيس (المدير) وموظفيه بلغت ٤٠٤٧،٤٪ ، وهى نسبة مرتفعة ، غير أن نسبة الرضاء عن طريقة التفاهم مع الرئيس (٤٠١٤،٤٪) ونسبة الرضا عن اتخاذ القرار (٤٠٠٤،٤٪) تقتربان بشكل واضح من النسبة الأولى ، وهى الرضاء عن العلاقة بين الرئيس (المدير) وموظفيه .

ويعرض الجدول (٨ - ٢٤) ملخص نسب الرضاء عن الطرق المتبعة فى الإشراف ، حيث يوضح الجدول أن معظم المهندسين السعوديين راضون عن طريقة الإشراف المتبعة معهم . ويظهر ذلك بوضوح من متوسط نسب الرضاء العام التى بلغت ٣،٧٢٠٪ من إجمالى المهندسين المستجيبين[٩٣] (ص ص ١٢٨ - ١٢٩) .

جدول (٨ - ٢٤)

ملخص نسب الرضاء العام عن الطرق المتبعة فى الإشراف

رقم السؤال	الرضاء عن مستوى الإشراف	العدد	درجة الرضاء	الانحراف المعيارى	نسبة الخطأ
١	جدارة الرئيس فى اتخاذ القرارات	٩٨٩	٤.٠٠٤	٠.٩٧٣	٠.٠٣١
٢	العلاقة بين الرئيس وموظفيه	٩٩٦	٤.٠٤٧	٠.٩٤٣	٠.٠٣٠
٣	الطريقة التى يتبعها الرئيس لحل مشكلات الموظفين	٩٩٤	٣.٨٠٠	٠.٩٨٣	٠.٠٣١
٤	الطريقة التى يقدم بها الرئيس المساعدة فى المشكلات الصعبة	٩٩٦	٣.٨٨٤	٠.٩٦٩	٠.٠٣١
٥	طريقة الرئيس فى تدريب الموظفين	٩٨٥	٣.٤٥٠	١.١٤٣	٠.٠٣٦
٦	طريقة التفاهم مع الرئيس	٩٩٦	٤.٠١٤	٠.٩٠٥	٠.٠٢٩
٧	طريقة تفويض الرئيس السلطة للمرؤوسين	٩٩٥	٣.٧٥٢	١.٠٥٧	٠.٠٣٣
٨	طريقة الإدارة فى تطبيق الأنظمة والإجراءات	٩٩٢	٣.٤٩٤	١.٠٨٤	٠.٠٣٤
٩	طريقة تعامل الإدارة مع موظفيها	٩٩٣	٣.٤٢٢	١.١٠٩	٠.٠٣٥
١٠	أنظمة الإدارة وتطبيقاتها على الموظفين	٩٨٤	٣.٤١٨	١.٠٥٩	٠.٠٣٤
	متوسط نسب الرضاء العام	١٠٠٢	٣،٧٢٠	٠.٧٨٠	٠،٠٢٥

المصدر : العديلى و طوله و أنجل . اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله . إدارة البحوث . معهد الإدارة العامة . ١٤١١هـ / ١٩٩١م . ص ١٢٨ .

تأثير نوع المنظمة (المؤسسة) فى الرضاء الوظيفى للموظفين السعوديين بالقطاع الحكومى والقطاع الأهلى :

قام الهاجرى[٩٤] (١٤١٠هـ / ١٩٩٠م) بدراسة تأثير نوع المنظمة (المؤسسة) فى الرضاء الوظيفى بالقطاعين : الحكومى والأهلى فى المملكة العربية السعودية . ومن خلال عينة مكونة من ٣٢٤ مشاركا من القطاعين : الحكومى والأهلى واستبانة منسوبا للرضاء الوظيفى (العديلى ١٩٨١م) ، وجد الباحث أن موظفى القطاع الأهلى راضون عن ثمانية عوامل رضاء ، وهى : مسئوليات الوظيفة ، الاعتراف والعلاقة بالزملاء والمرؤوسين ، ظروف العمل وبيئته المادية ، فرص التطور ، النمو الشخصى وفرصة اتخاذ القرار الذاتى ، متطلبات العمل ، أنظمة وإجراءات المنظمة ، الاعتراف الشخصى ، المكانة (المركز) الاجتماعية ، الأمن الوظيفى والراتب (جدول ٨ - ٢٥) . كما وجد الباحث أن موظفى القطاع الأهلى غير راضين عن عامل واحد هو : أسلوب وطريقة الإشراف المتبعة .

جدول (٨ ـ ٣٥)

أهمية عوامل الرضاء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي والقطاع الأهلي (الهاجري ، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م)

مسلسل	عوامل الرضاء الوظيفي	القطاع الأهلي	القطاع الحكومي
١	المسئولية . الاعتراف والعلاقة بالزملاء والمرؤوسين	١	١
٢	ظروف العمل وبيئته المادية	٢	٢
٣	فرص التطور	٣	٩
٤	النمو الشخصي وفرص اتخاذ القرار الذاتي	٤	٥
٥	متطلبات الوقت ومطالب الوظيفة	٥	٦
٦	أنظمة وإجراءات المنظمة (المؤسسة) والاعتراف الشخصي	٦	٧
٧	الضمانات والراتب	٧	٤
٨	المكانة (المركز) الاجتماعية التي تتيحها الوظيفة	٨	٨
٩	طرق وأساليب الإشراف	٩	٣

المصدر :

Al - HaJri . S. , The Effect of Organization Type on Job Private and Public Sector Employees in Saudi Arabia, Master's Thesis, Western Michigan University . Dec .1990

أما موظفو القطاع الحكومي فقد توصلت الدراسة إلى أنهم راضون عن أربعة عوامل ، هي : المسئولية ، الاعتراف والعلاقة بالزملاء والمرؤوسين ، طرق وأساليب الإشراف ، ظروف العمل وبيئته المادية ، ضمانات العمل والراتب (جدول ٨ ـ ٣٦) ، كما توصلت إلى أنهم غير راضين عن خمسة عوامل ، هي : النمو الذاتي وفرص اتخاذ قرار ذاتي ، متطلبات الوقت ومطالب الوظيفة ، أنظمة وإجراءات المنظمة والاعتراف الشخصي ، المكانة (الحالة) الاجتماعية ، وفرص النمو والتطور (ص ٤٧) .

جدول (٨ ـ ٣٦)

العامل الثاني ، ضمانات الوظيفة والراتب

رقم السؤال	عوامل الرضاء الوظيفي	العديلي ١٤٠١ / ١٩٨١ حمولة العامل	الهاجري ١٤١٠ / ١٩٩٠ حمولة العامل	العامل
٢٦	الراتب الذي أتقاضاه وحجم العمل الذي أؤديه	.٨٠	.٦٧	٧
١٠	الراتب الذي أحصل عليه	.٨٠	.٧٥	٧
٢٧	دور وظيفتي في تأمين مستقبلي	.٦٣	.٤٨	٤
٣٧	كيفية استقرار وظيفتي بالنسبة للمستقبل	.٥٥	.٧٠	٤
٥٠	الطريقة التي أحصل بها على الجزاء الكامل نظير العمل الذي أؤديه	.٤٨	.٣٥	١
٤٩	الفرصة التي تتيحها وظيفتي للاستقرار الوظيفي	.٤٧	.٦٩	٤
٤٥	الطريقة التي يقدم بها الشاي والقهوة في مجال عملي	.٤١	.٧١	٩
٣٢	الطريقة التي يفرض بها الرئيس سلطته لمرؤوسيه	.٤٠	.٥٨	٢

المصدر :

Al - HaJri . S. , The Effect of Organization Type on Job Private and Public Sector Employees in Saudi Arabia, Master's Thesis, Western Michigan University . Dec .1990

وقد وجدت الدراسة أن موظفى القطاعين : الحكومى والأهلى متفقون على أن أهم العوامل لديهم هى : المسئولية ، الاعتراف والعلاقة بالزملاء والمرؤوسين . ويوضح الجدول (٨-٣٧) أهمية عوامل الرضاء الوظيفى لموظفى كل من القطاع الحكومى والقطاع الأهلى

جدول (٨ - ٣٧)

العامل السابع : المسئولية ، الاعتراف والعلاقات بالزملاء والمرؤوسين

رقم السؤال	المتغيرات	العديلى ١٤٠١ / ١٩٨١ حمولة العامل	الهاجرى ١٤١٠ / ١٩٩٠ حمولة العامل	العامل
٤١	علاقاتى بزملائى	.٦٧	.٨٠	٨
٢٨	الإبداع فى عملى	.٦٤	.٥١	١٢
٢٦	الطريقة التى أعرف بها عن أدائى لعملى	.٦٠	.٥٥	١
٦	علاقات العمل بالموظفين المرؤوسين لى والخاضعين لإدارتى	.٥٩	.٥٢	٨
٢٣	التقدير والاعتراف من قبل زملائى فى العمل	.٥٨	.٦٧	٨
٣٠	مسئوليات عملى	.٥٣	.٤٤	٥
٢٤	الشعور بالإنجازات التى أحصل عليها من عملى	.٥٦	.٤١	٨
٤٢	طبيعة عملى ونوعيته	.٤٥	.٦٠	٦

المصدر :
Al - HaJri , s. , The Effect of Organization Type on Job Private and Public Sector Employees in Saudi Arabia, Master's Thesis, Western Michigan University , Dec .1990

نموذج العديلى للدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى فى المملكة :

اقترح العديلى[٩٥] (١٤٠٦هـ) نموذجًا للدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى فى المملكة العربية السعودية ، على ضوء نتائج البحوث الميدانية والدراسات التى أجريت فى المملكة خلال السنوات الماضية .

وقد أوضح العديلى أن الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى عملية سلوكية متداخلة يؤثر بعضها فى بعض ، نظرًا لعلاقتها الوثيقة بمشاعر الموظف وسلوكه ، بصفته إنسانًا يتأثر بما حوله من مؤثرات بيئية (خارجية وداخلية) مادية واجتماعية ونفسية وحضارية . وهذا يؤكد الحقيقة السلوكية التى تقول إن سلوك الفرد هو عبارة عن تفاعل الإنسان مع البيئة التى يعيش فيها ، بغض النظر عن نوعية هذه البيئة (ص ٢٢٣) .

أبعاد النموذج :

يعنى النموذج - كما فى شكل (٨ - ١٢) - أن عملية الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى عملية سلوكية متداخلة يؤثر بعضها فى البعض الآخر ، وتتأثر بالعوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ، وهى :

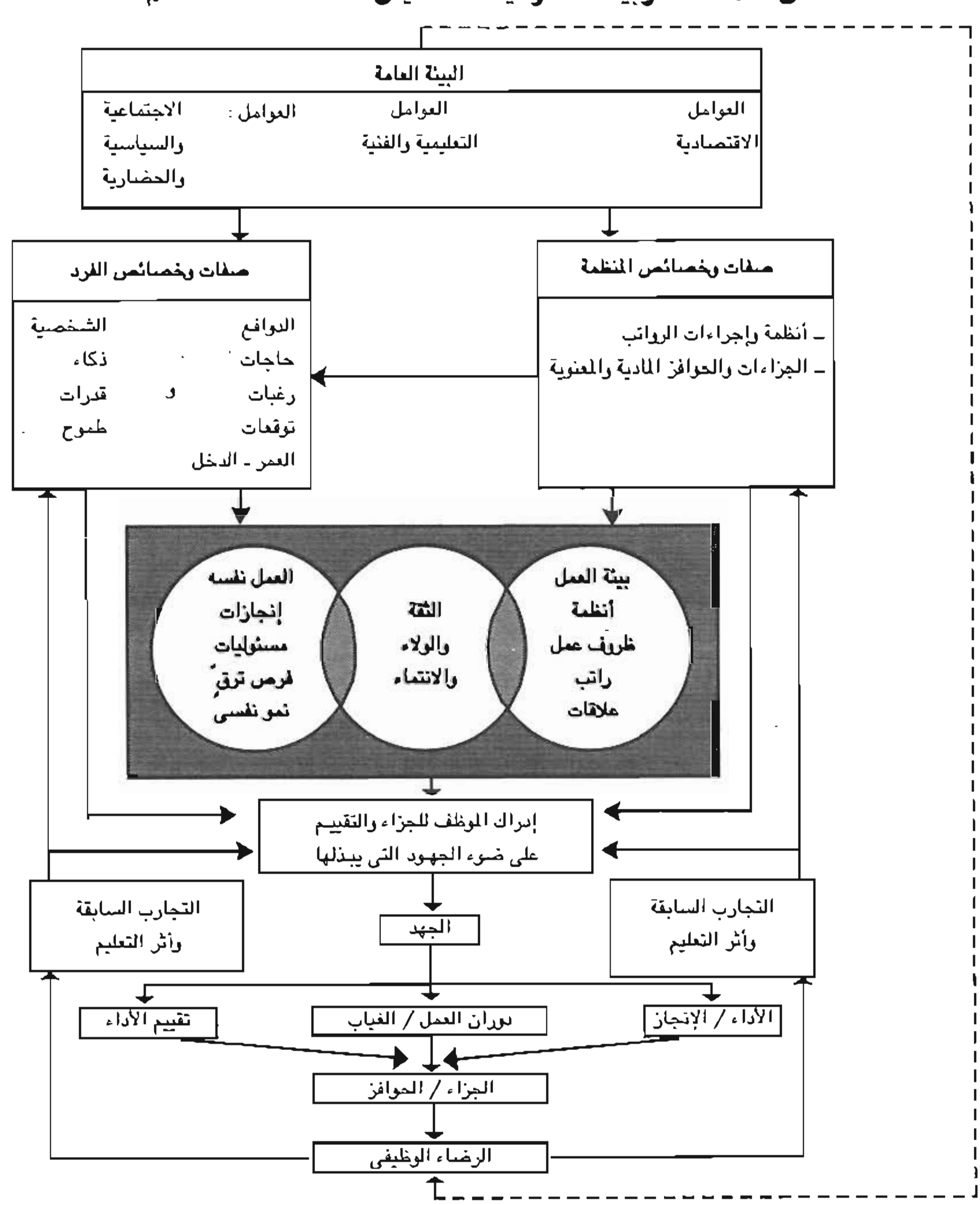
١ - البيئة العامة : العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والحضارية والتعليمية والفنية .

٢ - صفات وخصائص المنظمة / المؤسسة ، مثل : الأنظمة ، الإجراءات ، الرواتب والحوافز المادية والمعنوية ، وعلاقة ذلك ببيئة العمل ونوع العمل وظروفه .

٣ - صفات وخصائص الفرد : الشخصية ، الإدراك ، الذكاء ، القدرات ، الاستعدادات ، الطموح ، الدوافع ، الولاء والانتماء ، العمر ، التجارب والدخل الشهرى وعلاقة ذلك بإنجازات العمل ومسئوليات الوظيفة .

٤ ـ النتائج (الأداء والإنجازات) : أى ما يترتب على الجهد الذى يبذله الفرد (الموظف) فى عمله خلال أدائه الوظيفى والنتائج التى يتوصل إليها ، كالرضاء والإنتاجية وعدم الرضاء والتسيب الوظيفى ودوران العمل[٩٦] (ص ص ٢٢٤ ـ ٢٢٦) .

شكل (٨ ـ ١٣)
نموذج مقترح للدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى
فى المملكة العربية السعودية (العديلى ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م)



المصدر : ناصر العديلى ، دوافع العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٦هـ ، ص ٢٢٥ .

التفاعل بين هذه العوامل :

يرى الكاتب أن هذا النموذج الشامل للدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى يبدأ من تأثير البيئة العامة (العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والحضارية ، والثقافية) وتفاعلها أو تأثيرها فى صفات وخصائص الفرد (العوامل الذاتية : شخصيته ودوافعه وخبراته) ، و فى صفات وخصائص المنظمة (المؤسسة أو الجهاز) : أى العوامل التنظيمية كالعمل وخصائصه وبيئته الخاصة ونوع المهام . وينتج عن هذا التفاعل ظهور حاجات الموظف داخل العمل وخارج العمل ، ثم بروز الدوافع على ضوء الحاجات الداخلية والخارجية ، وبعدهما يتم الأداء أو الإنتاجية (الإنجاز) ، ثم عملية تقويم العائد : أى أن الموظف يقيم أداءه وفقًا لجهوده التى يبذلها أو يقارنها بمعطيات العمل من حيث المكافأة (الجزاء) و (الحوافز) والمميزات الأخرى . ويقارن بينهما على ضوء تجاربه وجهوده وأدائه ، ومن ثم تظهر نتيجة تقويم العائد لكل الحاجات (داخل العمل وخارجه) ، أى فى البيئة العامة على ضوء متغيرات البيئة وقيمته ونظرة الناس إلى عمله .

وثمة أنواع من الاستجابات بالنسبة للرضاء والإنتاجية ، هى :

(١) أ - رضاء وإنتاجية واستمرار فى العمل .

ب - رضاء وعدم إنتاجية واستمرار فى العمل (بطالة مقنعة) .

(٢) أ - عدم رضاء وانخفاض فى الإنتاجية واستمرار فى العمل .

ب - عدم رضاء وعدم إنتاجية واستمرار فى العمل (لامبالاة) .

ويؤكد الكاتب على أهمية مراعاة خصوصية المجتمع السعودى وظروفه البيئية والثقافية والحضارية[٩٧] (ص ص ٢٢٦ - ٢٢٧) .

الهوامش :

(١) ناصر محمد العديلي ، دوافع العاملين فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٦هـ ، ص ٣٥ .

(٢) ناصر محمد العديلي ، الرضاء الوظيفى : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة (رسالة ماجستير مترجمة) ، ١٤٠٤ ، ص ١٢

(٣) العديلى ، ١٤٠٦هـ ، مصدر سابق ، ص ١٩ .

4 - Al-Adaily, Nassir, M., **Study of Job Satisfaction Among Saudi Government Employees (Managers and Workers) in Riyadh**, Saudi Arabia. Unpublished Master's Thesis, Humboldt State University, Arcola, California, June 1981.

(٥) العديلى ، ١٤٠٤هـ ، مصدر سابق .

(٦) العديلى ، ١٤٠٦هـ ، مصدر سابق .

7 - Hoppock, R., **Job Satisfaction**, New York, Harber & Row, 1935, p. 47.

8 - Vrom, V.H., **Work and Motivation**, New York, John Wiley & Sons, 1964, p. 100.

9 - Lawler, E.E., **Motivation in Work Organizations**, Monterey, Calif., Wadsworth Publishing Corp. inc., 1973, p. 60.

10 - Landy, F. Trumbo, D., **Psychology of Work Behavior**, Homewood, The Dorsey Press, 1980, p. 387.

11 - Katzell, R.A., Personal Values, Job Satisfaction & Job Behavior, In H. Brown (ed) **Man in a World at Work**, Boston, Houghton, Mifflin, 1964, pp. 341-363.

12 - Hoppock, 1935, op. cit.

(١٣) العديلى ، ١٤٠٤هـ ، مصدر سابق ، ص ١٧ .

14 - Roethlisberger, F. J and Dickson, W.J .. **Management & The Workers**, Cambridge, Mass; Harvard Univ. Press, 1939.

(١٥) العديلى ، ١٤٠٤هـ ، مصدر سابق ، ص ١٧ .

16 - Herzberg, F. Mansner, B., Snyederman, B., **The Motivations to Work**, (2nd ed.), New York, John Willey & Sons, 1959, p.,62 .

17 - Ibid .,63 .

18 - Herzberg, F., **Work and The Nature of Man**, New York, Thomas Y. Comwell, Publisher, 1966, p.81 .

19 - Herzberg, F., One More Time, How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review**, January - February, 1968, pp. 52-62.

20 - Porter, L.W., Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, **Journal of Applied Psychology**, 1961, 45, pp. 1 - 10.

21 - Katzil, 1964, op. cit.

22 - Lock, E.A., Toward a Theory of Task Motivation & Incentives , **Journal of Organizational Behavior & Human Performance**, 1968, 3, pp. 157-189.

23 - Hulin, C.L., Effects of Community Characteristics on Measures of Job Satisfaction, **Journal of Applied Psychology**, 1966, 50, 2, pp 186 - 192.

24 - Hulin, C.L., & Smith, P. Alinear, Model of Job Satisfaction, **Journal of Applied Psychology**, 1965, 49, pp. 209-216.

25 - Smith, P. Kendall, L. & Hulin, C., **The Measurements of Satisfaction Work and Retirement**, Chicago: Rand McNally & Company, 1969.

26 - Lawler, 1973,Ibid ., op. cit., p. 67.

27 - Ibid., p. 68

28 - Ibid., pp. 69-70.

(٢٩) العديلى ، ١٤٠٤هـ ، مصدر سابق ، ص ٢٠ .

30 - Lock, 1968, op. cit.

31 - Landy & Trambo, 1980, op. cit., p. 402.

32 - Landy & Trambo, op. cit., p. 402.

33 - Mokely, W., & Locke, E.A., The Relationship of Value Importance to Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, 1970., 5, pp. 463-483.

34 - Landy & Trambo, 1980, op. cit., pp. 527-538.

35 - Lawler, 1973, op. cit., p. 78.

36 - Ibid., p. 74.

37 - Lawler, E.E., Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, McGraw Hill Book Company, New York, p. 233.

38 - Ibid., p. 233.

39 - Herzberg et al., 1959,op. cit.

(٤٠) جرى جراى ، **الإشراف** ، ترجمة وليد هوانه ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م ، ص ٢٠٠ .

(٤١) المصدر نفسه ، ص ٢٠١ .

(٤٢) المصدر نفسه ، ص ٢٠٢ .

(٤٣) المصدر نفسه ، ص ص ٢٠٣ ـ ٢٠٤ .

(٤٤) المصدر نفسه ، ص ٢٠٤

(٤٥) المصدر نفسه ، ص ٢٠٦ .

46 - Kim, L. et al., Motivation Survey in Saudi Arabia, 1980, p. 300.

47 - Ibid., p. 305.

48 - Ibid., p. 306.

49 - Ibid., pp. 307-308 .

50 - Al-Adaily, N. 1981, op. cit., p. 12.

(٥١) العديلي ، ١٤٠٤هـ ، مصدر سابق ، ص ١١٩

(٥٢) المصدر نفسه ، ص ص ١٠٥ ـ ١٠٧

(٥٣) المصدر نفسه ، ص ص ١٠٩ ـ ١١٢ .

(٥٤) المصدر نفسه ، ص ص ١١٢ ـ ١١٤ .

(٥٥) المصدر نفسه ، ص ٩٥ .

(٥٦) عبدالحميد دياب ، **تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية على المدراء فى المملكة العربية السعودية** ، مركز البحوث ، جامعة الملك عبدالعزيز ، ١٤٠١هـ ، ص ٢٧ .

(٥٧) المصدر نفسه ، ص ٢٨ .

(٥٨) على عبدالوهاب ، **الحوافز فى المملكة العربية السعودية** ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ١٢٠ .

(٥٩) المصدر نفسه ، ص ١٢١ .

(٦٠) المصدر نفسه ، ص ١٢٢ .

(٦١) عبدالله الزامل وعبدالمنعم خطاب ، فعالية نظم الحوافز فى الخدمة المدنية فى المملكة ، بحث ميدانى مقدم لـ : **ندوة نظام الحوافز فى الخدمة المدنية** ، المنعقدة فى معهد الإدارة العامة بالرياض فى الفترة من ٢٠ ـ ٢٣ شعبان ١٤٠٢هـ ، ص ١٢ .

(٦٢) المصدر نفسه ، ص ١٣ .

(٦٣) المصدر نفسه ، ص ١٣ .

(٦٤) يوسف القبلان وصلاح عون الله ، الجوانب التطبيقية للحوافز فى نظام الخدمة المدنية فى المملكة ، بحث ميدانى مقدم لـ : **ندوة نظام الحوافز فى الخدمة المدنية** ، المنعقدة فى معهد الإدارة العامة بالرياض فى الفترة من ٢٠ ـ ٢٣ شعبان ١٤٠٢هـ ، ص ١٦٧ .

(٦٥) المصدر نفسه ، ص ١٦٨ .

(٦٦) المصدر نفسه ، ص ١٧٠ .

(٦٧) المصدر نفسه ، ص ١٧٢ .

(٦٨) مدنى علاقى ، **تأثير العوامل البيئية الخارجية على الكفاءة الإدارية لمنظمات الأعمال السعودية الأمريكية** ، ١٤٠٠هـ / ١٤٠١هـ .

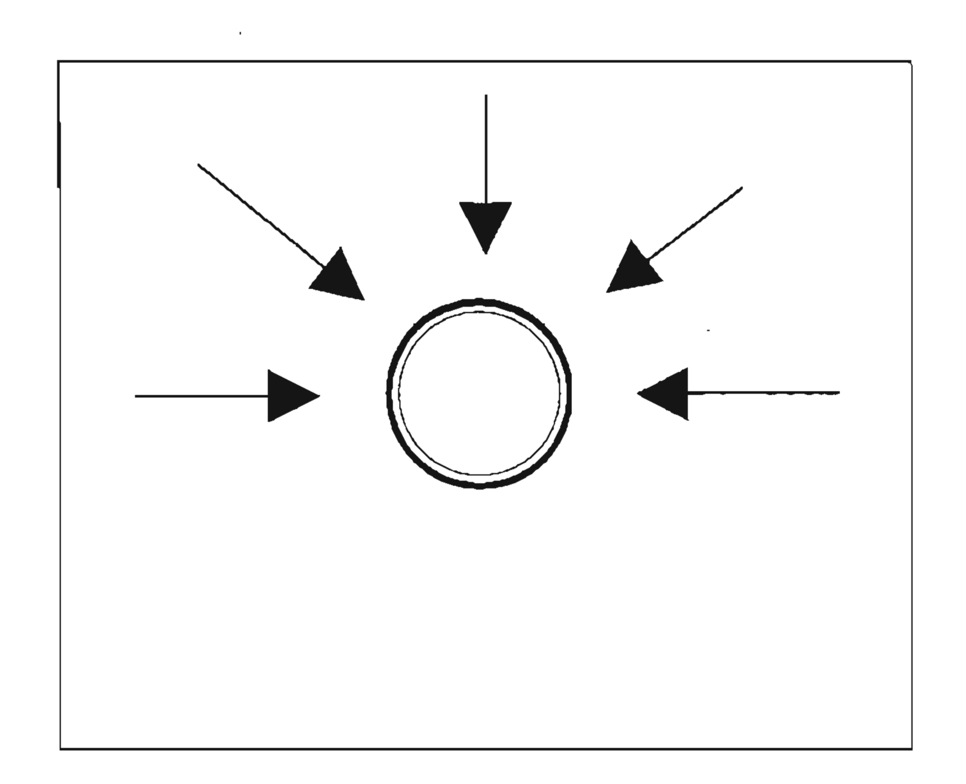
(٦٩) ناصر محمد العديلي ، ١٤٠٦هـ ، مصدر سابق ، ص ١٥ .
(٧٠) المصدر نفسه ، ص ١٦ .
(٧١) المصدر نفسه ، ٢٢٣ .
(٧٢) المصدر نفسه ، ص ص ١٥ - ١٦ .
(٧٣) محمد محسن على أسعد ونبيل إسماعيل رسلان ، **الرضاء الوظيفى للقوى البشرية العاملة فى المملكة العربية السعودية** ، مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م ، ص ٥٢ .
(٧٤) المصدر نفسه ، ص ٥٢ .
(٧٥) المصدر نفسه ، ص ٦٦
(٧٦) سيد عبدالحميد مرسى وطاهر حسين الدباغ ، **الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الإنتاجية : دراسة ميدانية** ، مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٤ / ١٩٨٤ ، ص ٤٠ .
(٧٧) المصدر نفسه ، ص ٦١ .
(٧٨) المصدر نفسه ، ص ٦٩ .
(٧٩) المصدر نفسه ، ص ٧٠ .
(٨٠) سعود النمر ومحمد حمزاوى ، **المناخ التنظيمى مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية** ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م ، ص ١٧١ .
(٨١) المصدر نفسه ، ص ١٧١ .
(٨٢) المصدر نفسه ، ص ١٧٥ .
(٨٣) المصدر نفسه ، ص ١٠٥ .
(٨٤) المصدر نفسه ، ص ١٢٨
(٨٥) محمد التويجرى ، المواقف الوظيفية والرضاء الوظيفى للعاملين من السعوديين وغير السعوديين فى الشركات متعددة الجنسية : دراسة ميدانية مقارنة ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الثانى عشر ، العدد الثالث ، صيف ١٩٨٨م ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان - الأردن ، ص ٥٣ .
(٨٦) المصدر نفسه ، ص ٥٥ .
(٨٧) المصدر نفسه ، ص ص ٥٦ - ٥٧ .
(٨٨) عبدالرحيم القطان ، العلاقة بين الولاء التنظيمى والصفات الشخصية والأداء الوظيفى : دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الحادى عشر ، العدد الثانى ، ربيع ١٩٨٧ ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان - الأردن ، ص ١٦
(٨٩) المصدر نفسه ، ص ١٧ .
(٩٠) محمد التويجرى ، تأثير مركز التحكم كعامل وسطى فى علاقة الأداء الوظيفى والرضاء الوظيفى ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الثانى عشر ، العدد الأول ، شتاء ١٩٨٨م ، ص ٨ .
(٩١) العديلى وطوله وأنجل ، **اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله** ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤١١هـ ، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٥ .
(٩٢) المصدر نفسه ، ص ١٨٧ .
(٩٣) المصدر نفسه ، ص ص ١٢٨ - ١٢٩ .

94 - Al-Hajri, S., The Effect of Organization Type on Job Satisfaction Private and Public Sector Employees in Saudi Arabia, Unpublished Master's Thesis, Western Michigan University, Dec. 1990, p. 47.

(٩٥) العديلى ، ١٤٠٦هـ ، مصدر سابق ، ص ٢٢٢ .
(٩٦) المصدر نفسه ، ص ص ٢٢٤ - ٢٢٦ .
(٩٧) المصدر نفسه ، ص ص ٢٢٦ - ٢٢٧

الفصل التاسع

ضغوط العمل



مفهوم ضغوط العمل :

إن تعدد المثيرات البيئية - سواء منها المادية أو السيكولوجية - جعل إنسان هذا العصر يتأثر بهذه المثيرات . ولا يقف هذا التأثر عند حد المنزل أو الحياة العامة ، بل ينتقل إلى بيئة العمل . ويتمثل هذا التأثر في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلقا وسهل الاستثارة والانفعال ، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلى علاقاته بزملائه ورؤسائه ، وربما على صحته النفسية وصحته الجسدية .

إن الضغوط كظاهرة نفسية سيكولوجية أخذت في الازدياد بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث . وسوف نلقي في هذا الفصل الضوء على الضغوط في العمل ، من حيث تعريفها وأنواعها وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها ونتائجها وآثارها ، والوسائل الممكن استخدامها لعلاجها والقضاء عليها ، وذلك على ضوء نتائج البحوث والدراسات النفسية والسلوكية والإدارية الحديثة .

ماهي الضغوط :

الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء ، وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد . أما في علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ماحوله . وتتمثل الضغوط النفسية في : القلق ، الإحباط ، الصراع ، النزاع ، عدم الارتياح ، الشعور بالألم .. الخ .

ولا شك في أن هذه الضغوط تقود عادة إلى العديد من المشكلات النفسية والجسدية ، التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء والإنتاجية ، وخصوصا في مجال العمل . ويوضح الشكل (٩ - ١) رسمًا كاريكاتيريًا للضغوط في الوظيفة .

شكل (٩ ـ ١)

ضغوط العمل



المصدر : **صحيفة الرياض** ، العدد ٨٣٦٦ ، الجمعة ١٠ ذو القعدة ١٤١١هـ / ١٤ مايو ١٩٩١م ، الصفحة الأخيرة .

هذا ويعرف سيلاى[1] Selye (١٩٧٦م) الضغوط بأنها . «أمراض التكيف» وهى تمر بثلاث مراحل كما فى شكل (٩ ـ ٢) .

شكل (٩ ـ ٢)

مراحل الضغوط عند « سيلاى »

المصدر :

Gibson , et al. , Organizations : Behavior , Structure , Process .

والضغوط عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى ، كما يسعى إلى تناسيها .

ويرى افانسيفسى وماتسون[2] (١٩٨٠م) أن الضغوط شيء يتطلب التفاعل مابين الفرد والبيئة (ص ٦) . ويؤكد قبسون وزملاؤه[3] (١٩٨٢) Gibson et al . أن هذا التفاعل يحدث مابين المثير والاستجابة بالنسبة لتفاعل الإنسان مع بيئته (ص ١٤٦) . ويعتقد سيزلاجى ووالاس[4] (١٩٨٧) أن الضغوط هى تجارب داخلية تؤدى إلى عدم توازن نفسى وفيزيولوجى عند الفرد ، وذلك نتيجة عوامل فى البيئة الخارجية (ص ١٩٤) .

ونود فى هذا البحث أن نعرف مفهوم الضغوط بأنها المثيرات النفسية والفيزيولوجية التى تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف ، وتحول دون أدائه عمله بفعالية .

كما نود أن ننظر إلى الضغوط كبعد نفسى سيكولوجى مؤثر فى الفرد ، بغض النظر عن مصدره ، سواء كان نفسيا أو بيئيًاعاما أو خاصا ، وسواء كان فى المنزل أو فى العمل أو فى البيئة العامة ، لأن حياة الفرد سلسلة متكاملة لا فاصل بينها ، فما يتأثر به الفرد فى المنزل قد يتأثر به فى العمل والعكس صحيح .

ونود أيضا أن نؤكد على : أن إنسان هذا العصر تعددت مثيرات ضغوطه وتحدياته المادية (الفيزيولوجية) والنفسية ، فلم يعد يعجبه العجب ولم يعد يقنع بالقليل ، وأن الفرص والتحديات التى تتنوع وتتفاوت بين يوم وآخر وبين موقف وآخر تلعب دورًا كبيرًا فى حياته وسلوكه .

ومهما يكن من أمر الضغوط من حيث الماهية ، فهى عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية . وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان أو غياب الذاكرة ، وبغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التى توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف .

ومن أمثلة الضغوط :

١ ـ فصل الموظف .

٢ ـ عندما يطلب المدير من الموظف إعداد تقرير فى وقت ضيق .

٣ ـ عندما تتعدد مطالب ومهام الوظيفة ولا يستطيع الموظف أو المدير القيام بها على الوجه المطلوب .

٤ ـ عندما يكتشف الموظف أو المدير أن أداءه ضعيف ، مقارنة بأداء آخرين يمارسون العمل نفسه .

٥ ـ عندما يفشل أحد الطلبة فى الحصول على شهادة الماجستير .

عناصر الضغوط :

يرى سيزلاجى ووالاس[د] Szílagyi & Wallace (١٩٨٧م) أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسى أو فزيولوجى للفرد ، وهى تكون نتيجة لعوامل فى البيئة الخارجية : المنظمة أو الشخص (ص ص ١٩٤ ـ ١٩٥) .

وهذا يعنى ـ كما يرى سيزلاجى ووالاس ـ أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط فى المنظمة ، هى :

- عنصر المثير .
- عنصر الاستجابة .
- عنصر التفاعل

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلى :

١ ـ **عنصر المثير** : يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط . وقد تأتى هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد .

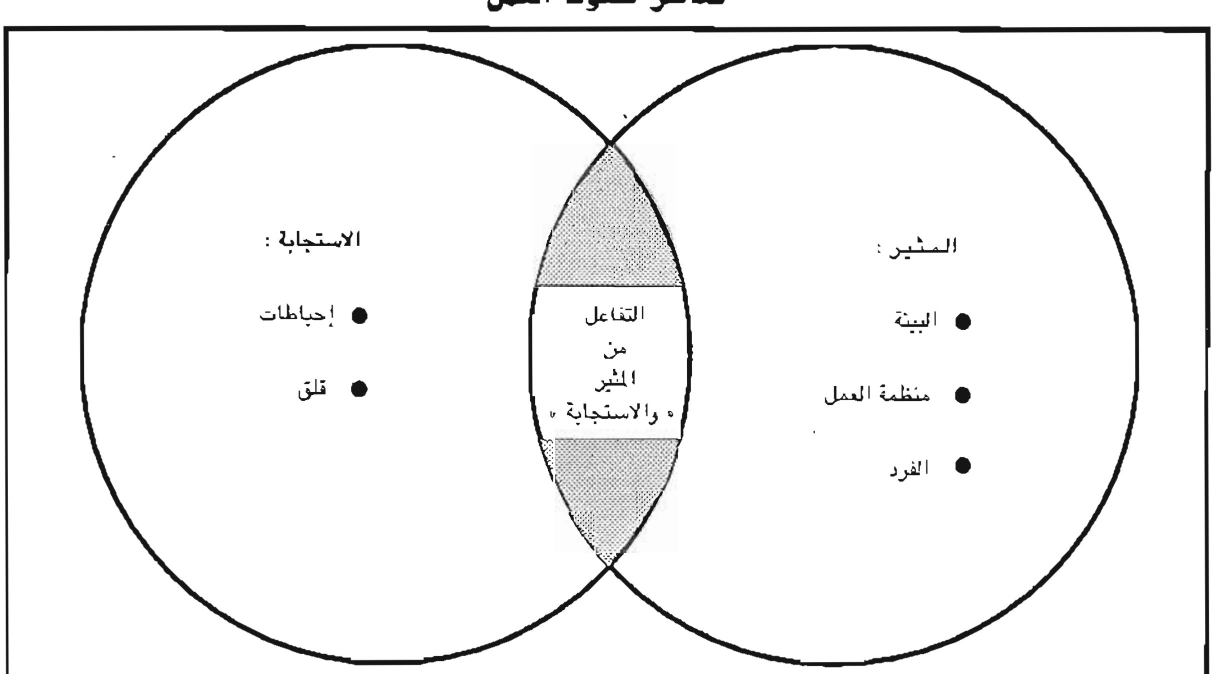
٢ ـ **عنصر الاستجابة** : يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط ، مثل : الإحباطات والقلق .

٣ ـ **عنصر التفاعل** : وهو العنصر الذى يحدث التفاعل الكامل مابين عوامل المثيرات والاستجابات . ويأتى هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية فى العمل والمشاعر الإنسانية ومايترتب عليها من استجابات .

ويوضح الشكل (٩ ـ ٣) عناصر ضغوط العمل .

شكل (٩ ـ ٣)

عناصر ضغوط العمل



المصدر :

Szilagyi & Wallace , 1987, p. 195

مصادر تأثير ردود أفعالنا للضغوط :

يرى بارون[٦] Baron (١٩٨٣م) أن ردود فعلنا للضغوط تأتى تحت تأثير ثلاث مجموعات ، هى :

أولا ـ الاستجابة المادية (الفيزيولوجية) للضغوط :

وهى تتمثل ـ كما يرى هانز سيلاى Selye نقلاً عن قبسون وزملائه[٧] (١٩٨٢م ، ص ص ١٤٧ - ١٤٨) - فى طريقة استجابتنا للتكيف مع التهديد أو الخطر ، مثل : زيادة دقات القلب وضغط الدم وتشنج العضلات ، كما يحدث فى ساعات المضاربة أو الطيران . وهذه الاستجابات تتمثل أيضا فى العديد من المراحل ، مثل :

١ ـ جرس رد الفعل وهو تهيؤ الجسد لرد الفعل .

٢ ـ مرحلة المقاومة .

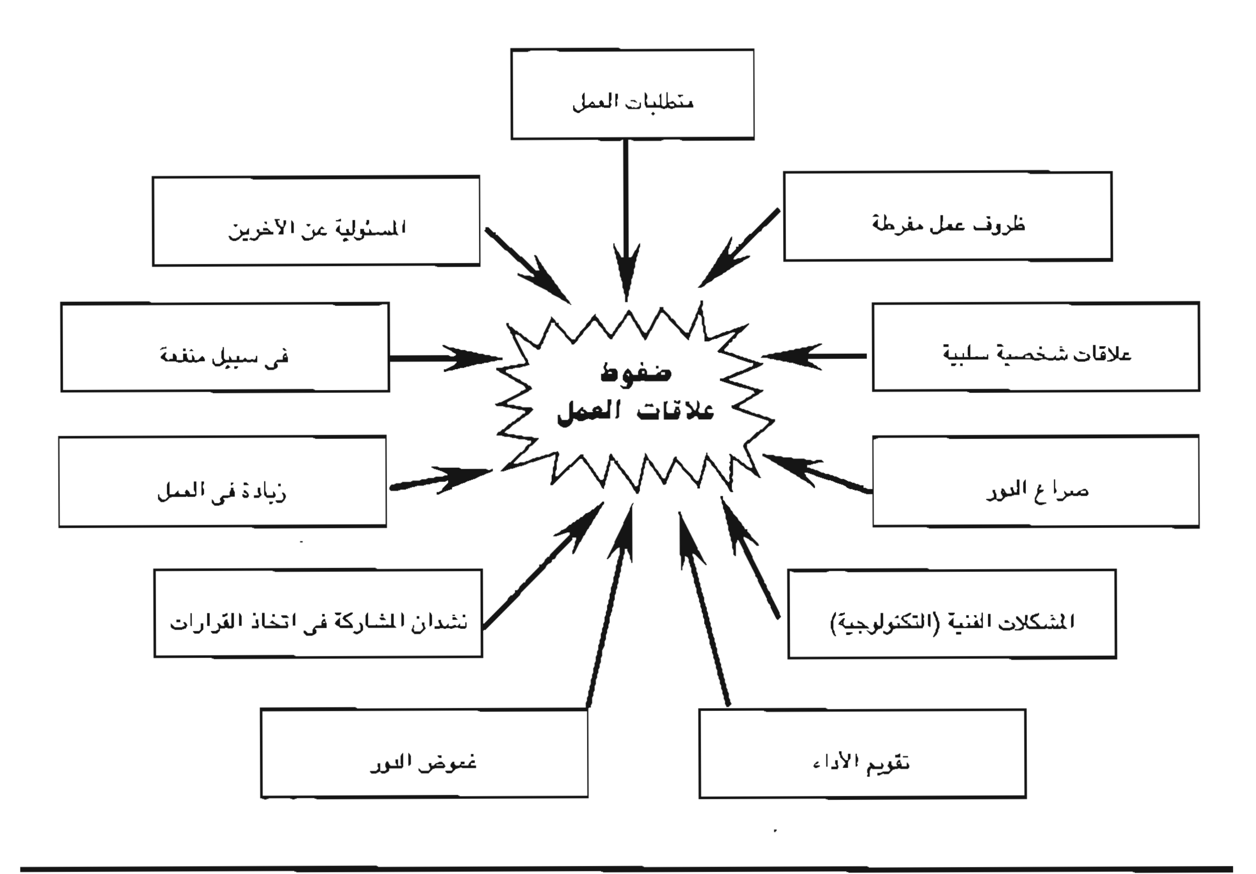
٣ ـ مرحلة الإنهاك ، وتكون عندما يبدأ أثر الضغوط فى إحداث مرض أو ألم فى أحد أعضاء الجسد ، مثل : القلب أو المعدة أو القولون .

ولا شك فى أن رد الفعل الفيزيولوجى جزء من ردود الفعل الأخرى .

ثانيًا ـ الاستجابة النفسية (السيكولوجية) :

تتمثل هذه الاستجابة فى الشعور بالقلق أو الخوف والاضطراب أو التوتر . وفى هذه المرحلة يقوم الفرد بتقويم مدى تأثير هذه الضغوط . . هل هى بسيطة أم خطيرة ، ويحاول الفرد عادة التكيف مع هذه الضغوط عن طريق محاولة التعرف على مصدرها وأسبابها وآثارها ومحاولة القضاء عليها . وقد يلجأ الفرد إلى محاولة نسيانها بالانهماك فى أعمال أخرى أو اللجوء إلى اللعب أو التدخين أو إلى غير ذلك ، لمحاولة التخلص من تلك الضغوط . ويرى كل من كويك وكويك[٨] Quick & Quick (١٩٨٤م) أن الضغوط تتخذ أصولها من المتطلبات التنظيمية والحياة الشخصية : فأى متطلبات ـ سواء كانت طبيعية فيزيولوجية أو نفسية - تعد من برنامج العيش والحياة - وتعرف بأنها مثيرات ضاغطة . والاستجابة للضغوط تظهر كنتيجة لتفاعل الفرد ورد فعله للمثيرات الضاغطة (ص ٢٧٧) . ويوضح هذان الكاتبان أن مصادر الضغوط تأتى حسب النموذج الذى رسماه كما فى شكل (٩ ـ ٤) ، الذى يعرف المصادر الرئيسية للمتطلبات التى تحتاج إلى استجابة من الجانب الإنسانى (الفرد) . وهذه المتطلبات - كما يرى الكاتبان ـ قد تكون متطلبات خاصة بالمنظمة نفسها مثل : مواعيد العمل ، وطبيعة التنظيم الزائدة كالالتزامات الاجتماعية مع الزوجة أو الزوج أو الاطفال . وقد تضم هذه المطالب التنظيمية عوامل أخرى كالحاجة للإنجاز وكذلك محددات عناصر الذات العليا للفرد .

شكل (٩ ـ ٤)
مصادر الضغوط فى منظمات العمل



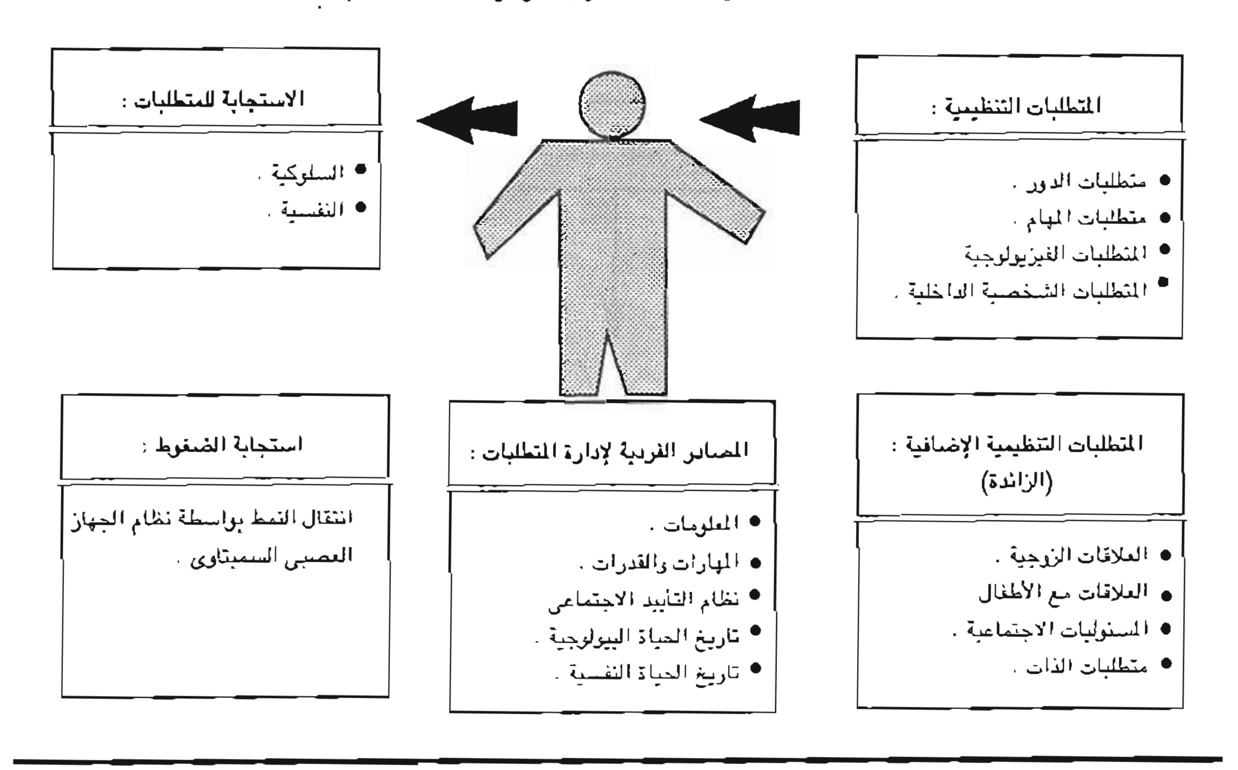
المصدر :

R. Baron, Behavior in Organization, Allyn, Bacon inc., Boston , 1984, p. 284.

كما يوضح الباحثان كويك وكويك[(١)] أيضًا (١٩٨٤م) أن كل واحد منا لديه مجموعة من المصادر لإدارة هذه المتطلبات ، مثل : المعلومات حول المطلوب وشروطه ومتطلباته ، وكذلك المهارات والقدرات فى السلوك المطلوب عند الاستجابة للمتطلبات ، وهذه تسير جنبًا إلى جنب مع تاريخ حياتنا البيولوجية والنفسية (ص ٢) ، الشكل (٩ ـ ٥) .

شكل (٩ ـ ٥)

ماهية الضغوط عند (كويك وكويك) ١٩٨٤م



المصدر :

Quick & Quick , 1984 , p. 4 .

كما يرى الباحثان أن نظام تأيدنا الاجتماعي مهم كمصدر للمعلومات ، كما هو الحال مع ارتياحنا العاطفي في أثناء التعامل مع المتطلبات المختلفة . وهذه المصادر تزود كل فرد بأدوات ضرورية لإدارة متطلبات الحياة . إن كل فرد ـ كما يقول الباحثان ـ يعرض استجابات عديدة للمتطلبات التي تواجهه : فالاستجابة السلوكية لمتطلب ما هي مجموعة من الحركات الأساسية الملاحظة (المشاهدة) التي تتخذ عند الاستجابة للمطلوب . فإذا طلب منك أن تعد تقريرًا يوم الأحد القادم وأنت في يوم الأربعاء ، فإن استجابة سلوكك يمكن أن تعمل وتنشغل به خلال عطلة الأسبوع لكي تنهيه في الوقت المحدد . إن البديل الآخر لاستجابتك السلوكية يمكن أن يكون في تركك العمل والغياب عنه حتى يوم الاثنين القادم ، وادعائك أنك مريض ولم تتمكن من إنجازه خلال الوقت المحدد .

ثالثًا – الاستجابة الفكرية والعاطفية :

وبجانب الاستجابة السلوكية هناك ـ كما يرى الباحثان ـ استجابة نفسية . وهذه الاستجابة تأخذ طابع الاستجابة الفكرية والعاطفية . ومثال ذلك في المثال السابق أن تشعر ـ عند طلب المدير منك إعداد التقرير في يوم الأحد ـ بالحماس والإيجابية نحو إنجازه وإنهائه في الموعد المحدد ، لأنك قد تشعر أن طلب المدير منك إنجاز ذلك التقرير في الموعد المحدد إنما هو اعتراف منه بأهمية عملك . وقد تكون استجابتك النفسية هي أن تغضب أو تشعر بالضيق أو عدم الارتياح ، لأنك قد ترى أن طلب المدير هذا يؤثر في وقتك ومتطلبات أسرتك والتزاماتك معها

مصادر الضغوط فى المنظمات :

الضغوط هى - كما عرفنا - عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات ، لذلك فثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد فى حياته اليومية ، سواء فى المنزل أو فى العمل أو فى الحياة العامة . وسوف نتحدث فى هذا الجزء من هذا الفصل عن مصادر الضغوط فى منظمات العمل .

إن أسباب ومصادر الضغوط متعددة من وجهة نظر علماء الإدارة والسلوك التنظيمى ، فكويك وكويك بريان [١٠] (١٩٨٤م) أن هناك أربعة مصادر رئيسية للضغوط ، هى :

١ - متطلبات المهام ، ٢ - متطلبات الأدوار ، ٣ - المتطلبات الفيزيولوجية ، ٤ - المتطلبات الشخصية الداخلية .

ويوضح الجدول (٩ - ١) مصادر الضغوط فى المنظمات .

وفيما يلى توضيح لهذه المصادر .

جدول (٩ - ١)
مصادر الضغوط فى منظمات العمل

متطلبات المهام	متطلبات الأدوار
- تصنيف المهن	- صراع الدور
- أعمال المديرين	- المرسل الخارجى
- تطور ونمو المهنة	- المرسل الداخلى
- أعمال الروتين	- دور الشخص
- نشاطات نطاق الحدود	- الدور الداخلى
- تقويم الأداء	- زيادة كمية العمل
- كمية العمل وزيادته	- غموض الدور
- عدم ضمان العمل	
المتطلبات المادية (الفيزيولوجية)	**المتطلبات الشخصية الداخلية**
- الحرارة	- تعارض الحالات (المواقف)
- الإنارة	- الكثافة الاجتماعية
- الموجات الصوتية	- الشخصيات
- تصميم المكتب	- أنماط الشخصية
	- ضغوط الجماعة

المصدر :
Quick & Quick, Organizational Stress and Preventive Management, McGraw - Hill corp . New York , 1984 ,p. 19 .

أولاً ـ متطلبات المهام :

إن العمل بطبيعته هو مجموعة من المهام التي يؤديها الفرد العامل ، سواء كان مديرًا أو موظفا أو عاملا . وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الفرد وتسبب له ضغوطًا . ويلعب التصنيف الوظيفي للعاملين دورا في تحديد نوع الضغوط : فقد وجدت دراسة أجريت حول أنواع المهن وعلاقتها بالضغوط أن مديري المكاتب والمديرين (المشرفين) في الإدارة الدنيا والسكرتيرين يتعرضون لضغوط عمل شديدة ، بعكس موظفي شئون الموظفين وأساتذة الجامعات ، فإن نسبة الضغوط تقل عندهم .

كما أوضحت دراسة قام بها فرنش[11] وآخرون French et al. (١٩٨٢م) ـ نقلا عن كويك وكويك[12] ١٩٨٤م ، ص ٢٠ ـ أن المديرين تنبع ضغوطهم من عدة مصادر ، بعكس العلماء والمهندسين الذين يتعرضون إلى ضغوط أقل ، والسبب في ذلك هو أن المديرين يتعاملون مع عديد من الأفراد ، سواء كانوا موظفين أو مراجعين أو مديرين آخرين مثلهم ، بينما يتصل العلماء والمهندسون بقليل من الأفراد .

- **أعمال المديرين :**

يحتاج عمل المديرين في مختلف المستويات ـ وخصوصا العليا منها كالمديرين التنفيذيين ـ إلى تنظيم الوقت ، وعقد اجتماعات عديدة ، وتقويم أداء ، لذلك وجدت العديد من الدراسات والبحوث أن نسبة الضغوط لأعمال المديرين ضعف نسبة الضغوط عند ١٢ مهنة من المهن الأخرى .

ويرى كويك وكويك[13] (١٩٨٤م) أن أعمال المديرين عرضة للضغوط أكثر من غيرها من الأعمال بسبب متطلبات الوقت واتخاذ القرارات (ص ٢١) .

وضغوط عمل المديرين لا تأتي بسبب عقد الاجتماعات واتخاذ القرارات فحسب ، بل بسبب مسئولياتهم المتعددة عن الميزانيات وعن الأفراد الذين يعملون تحت إداراتهم ، والصراعات التي تنشب باستمرار بين الموظفين أو بين الأقسام التي يعملون فيها .

- **تطور وتنمية المهنة :**

إن كثيرًا من المهن والوظائف تحتاج من العاملين بها إلى الاستمرار لفترة طويلة حتى يمكنهم تأمين مهنة أو وظيفة مستقرة . لذلك نجد أن الكثير من العاملين ـ وخصوصا الفنيين والحرفيين ـ يبدلون أماكن عملهم ونوعية العمل بغية إيجاد عمل مناسب مستقر يتطورون وينمون فيه ، غير أن هذا التغيير يترتب عليه ضغوط نفسية بسبب الرغبة في التطور والتقدم والنمو في المهنة ، فكثير من الأفراد الذين يغيرون أعمالهم تصاحبهم الضغوط حتى يستقروا ، كما أن بعض المنظمات لاتمنح العامل أو الموظف أو الفني وظيفة أو مهنة مستقرة وجيدة حتى يمضي في العمل بها فترة طويلة ، وهذا يسبب لبعضهم ضغوطًا وعدم ارتياح ، خصوصًا في المنظمات الكبيرة ، حيث التنافس يكون على أشده .

- **الأعمال الروتينية :**

إن العاملين والموظفين في المهن الروتينية ـ أو مايسمون بـ (أهل الياقات الزرقاء) كالفنيين ـ لا يختلفون ، كما يرى كويك وكويك ، عن المديرين من حيث نسبة الضغوط ، وذلك لعدة أسباب ، منها أن أعمال هذه الفئة تتطلب ربط المعلومات التي حصلوا عليها بالتجارب والخبرات التي يمارسونها ، لأن هذا يتطلب منهم زيادة مهاراتهم وقدراتهم وجعلها دائمًا في حالة تحد ومتابعة ، وهذا بدوره يترتب عليه آثار نفسية وفسيولوجية (صحية) . كما أن طبيعة الأعمال الفنية (التكنولوجية) تتطلب دائمًا إعادة تصميم العمل ليتواكب مع متغيرات البيئة ومع متغيرات التقنية .

- **نشاطات نطاق الحدود :**

تعتبر نشاطات نطاق الحدود نشاطات عرضة للضغوط . فالعامل أو الفني الذى يعمل فى قسم ما ويتطلب عمله أن يعمل مع قسم أو إدارة أخرى يكون عرضة للضغوط ، بسبب تغير مكان العمل أو بسبب مقابلة عاملين آخرين لأول مرة ، أو بسبب عمله تحت إدارة مدير أو مشرف مختلف عن مديره الأساسى ، فمثلا مأمور البيع يعمل فى جهازه الأساسى وتتطلب طبيعة عمله منه أن يتصل بشركات أو مؤسسات أخرى ، كذلك يضطره عمله إلى الخروج من مكان عمله إلى السوق لمقابلة زبائن آخرين أو مندوبى مبيعات مختلفين ، لهم أساليبهم وعاداتهم وسلوكهم التى تختلف عن أساليبه وعاداته وسلوكه . ويوضح كويك وكويك[١٤] (١٩٨٤م) العوامل الرئيسية للنشاطات المتعلقة بنطاق الحدود التى يترتب عليها ضغوط ، وذلك على النحو التالى :

١ - وجود متطلبات وأعمال غير روتينية

٢ - تكرار الصيانة وعلاقات طويلة المدى مع أفراد فى منظمات أخرى .

٣ - علاقات مع بيئات دينامية معقدة .

٤ - التعامل مع منظمات مختلفة جدا .

٥ - الحاجة أو الرغبة فى ستار (مثل السكرتيرين) .

٦ - التقويم بمعايير دقيقة للأداء .

- **تقويم الأداء :**

إن عملية تقويم الأداء تؤثر فى الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط ، خصوصا أن بعض تقويم الأداء يترتب عليه مصير الأفراد فى منظمات العمل من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة أو تأخير الترقيات والعلاوات .

- **زيادة كمية العمل :**

تعتبر زيادة كمية العمل أحد المؤثرات فى الضغوط الوظيفية . وزيادة كمية العمل تتمثل فى زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام فى وقت ضيق ، أو عدم تناسب قدرات الفرد العامل مع مهام العمل من حيث قلة تأهيله أو حداثته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل .

- **عدم ضمانات العمل :**

من الأسباب الأخرى للضغوط عدم ضمان العمل . وهذا ناتج من الصعوبات الاقتصادية التى قد تمر بها المنظمة أو الجهاز ، مثل انخفاض الميزانيات أو كثرة الموظفين وقلة الوظائف .

إن الانحسار الاقتصادى أو قلة الوظائف يؤثر فى الموظفين ويسبب لهم البطالة أو عدم وجود الفرص الوظيفية المناسبة ، وهذا يتسبب بدوره فى الضغوط التى يتعرضون لها . وتحدث مثل هذه الحالات فى بعض الدول الغربية ، مثل : بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، فكثيرًا ما شاهدنا حالات الإضرابات العمالية فى تلك الدول بسبب الظروف الاقتصادية .

ثانيًا - متطلبات الدور :

تعتبر متطلبات الدور السبب الثانى من أسباب الضغوط التى حددها كل من كويك وكويك[١٥] (١٩٨٤م) . ولمتطلبات الدور علاقة بسلوك الآخرين المتوقع عند تحقق الأدوار التنظيمية . لذلك تعنى الأدوار كما يقول كويك وكويك : « التوقعات السلوكية التى يتصل بها مختلف الأفراد والجماعات مع الفرد فى العمل » (ص ٢٧) .

ويرى كاهن[16] وزملاؤه .Kahn et al (١٩٦٤م) - نقلا عن كويك وكويك[17] (١٩٨٤م ، ص ٢٨) - أن هناك جانبين سلبيين للأدوار يؤثران في نشاط المنظمات ، وهما :

١ - صراع الدور .

٢ - غموض الدور

ويمكن توضيح هذين الجانبين كما يلي :

١ - **صراع الدور** : يحدث صراع الدور للفرد - كما يقول فان سيل[18] وزملاؤه (١٩٨١م) ، نقلا عن كويك وكويك[19] (١٩٨٤م ، ص ٢٩) - عندما يجد الفرد في بيئة عمله توقعات محددة حول كيفية ما ينبغي أن يسلكه . ولكن هذه التوقعات تجعل من الصعب أو من المستحيل تحقيق التوقعات السلوكية الأخرى ، لذلك تكون الضغوط نتيجة لعدم القدرة أو الصعوبة في مقابلة التوقعات المختلفة للسلوك . ويحدث صراع الدور في بعض الأقسام والإدارات التي لها علاقة بعضها ببعض ، مثل : إدارة الإنتاج والتسويق . أو إدارة البحوث والطباعة والنشر .

٢ - غموض الدور : تتمثل عملية غموض الدور في نقص أو عدم كفاية المعلومات المطلوبة لسلوك الدور المتوقع . وقد يحدث غموض الدور عندما تكون أهداف ومتطلبات العمل المراد إنجازه غير واضحة . ومثال ذلك أن يلتحق موظف جديد مثلاً بعمل ما ويطلب منه المشرف أو المدير أن يؤدي ما يؤديه الآخرون ، وهو لايدري ماذا يفعل لأنه لا خبرة سابقة لديه . ولأن الآخرين قد يعملون أشياء عديدة فلا يدري هو أيها يعمل .

ثالثًا - المتطلبات المادية (الفيزيولوجية) :

تلعب البيئة المادية (الفيزيولوجية) دورا كبيرا في صنع الضغوط في منظمات العمل في عصرنا الحاضر . ونعني بالبيئة المادية (الفيزيولوجية) العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات ، مثل : التكييف ، الإضاءة ، الأثاث ، الأصوات ، الهيكل المعماري للمكتب ، التهوية ، موقع المكان . وكلها قد تسبب الضغوط للفرد العامل .

رابعًا - المتطلبات الشخصية الداخلية :

يتعلق هذا الجانب من المؤثرات والمسببات للضغوط بالعوامل الشخصية للأفراد . إن كل إنسان له شخصيته المختلفة عن الآخرين . وكل شخصية لها صفاتها وخصائصها الفريدة ، لذلك فإن لتفاعل الأفراد الشخصي في منظمات العمل دورًا كبيرًا في إثارة الضغوط النفسية . فهناك الأفراد ذوو الشخصيات الحادة والأفراد ذوو الشخصيات المرنة والحساسون والمتقبلون لذواتهم وذوات الآخرين والمسيطرون والمتساهلون والمتسامحون .

إن التفاعل الإنساني ينتج عنه ضغوط قد تكون سلبية وقد تكون مقبولة نوعا ما . والمتأمل لمنظمات العمل يجد فيها أنماطًا عديدة من الشخصيات العجيبة والغريبة .

الضغوط والعمل :

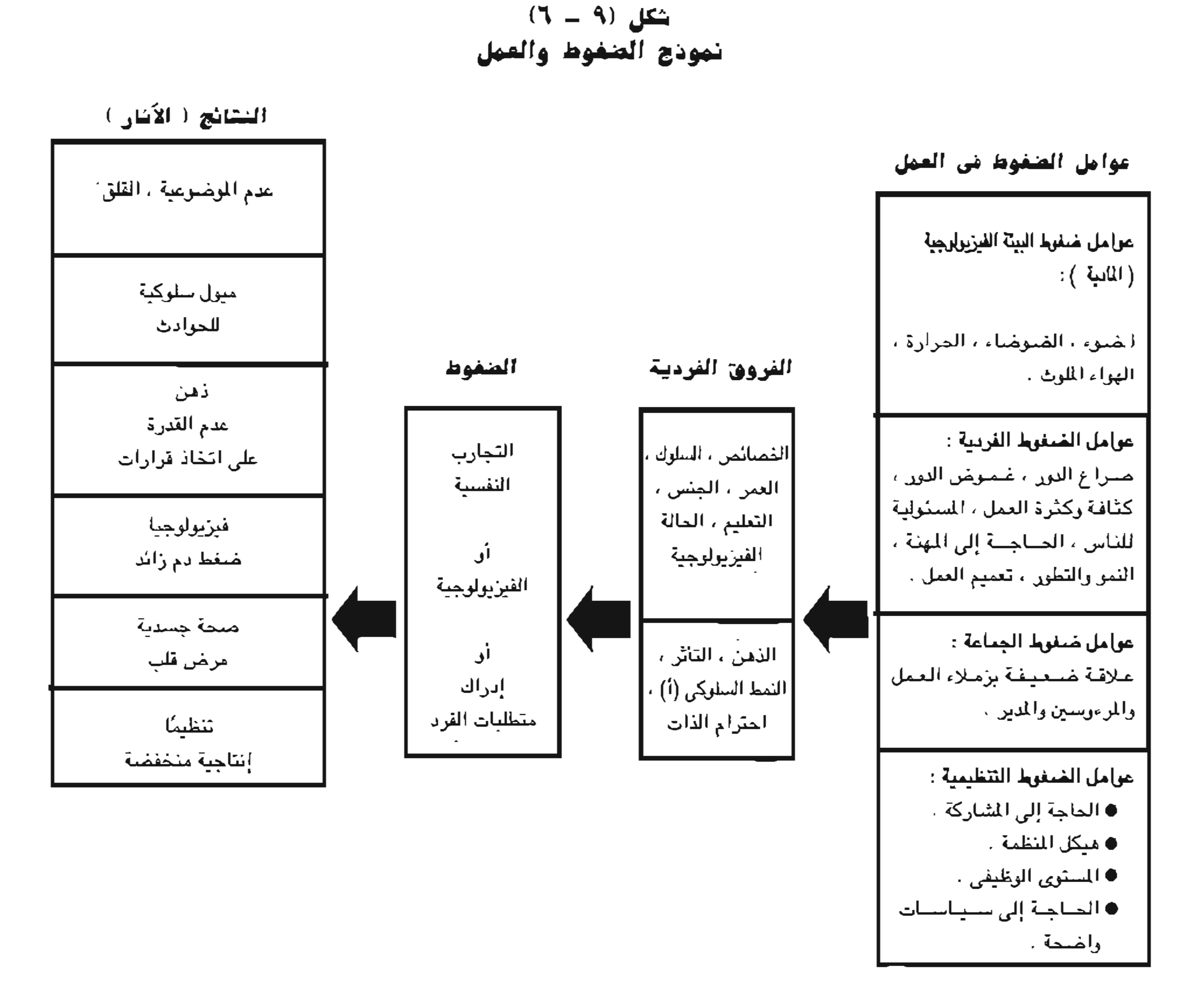
لا شك في أن الفرد الموظف يمضي ما بين ثماني إلى عشر ساعات يوميًا في عمله ؛ أي بمعدل ٤٠ ساعة أسبوعيا ، بمعنى أن جل وقت الفرد يمضيه في العمل ، كما أن العمل لا ينتهي عند نهاية الدوام الرسمي ، بل إن الفرد يحمل هموم العمل معه في المنزل ، لأن السلوك الوظيفي للفرد جزء من سلوكه العام . من هذا المنطلق نجد أن ما يتعرض له الفرد العامل في عمله من ضغوط تؤثر في حياته العامة بالمنزل أو بأي مكان يغشاه . من هنا نجد أن حياة الفرد حلقة مترابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر . فالتعب الذي يتعرض له المرء في عمله ينتقل معه إلى الحياة المنزلية . كما أن السعادة التي يجنيها من عمله تنعكس على سعادته المنزلية والعكس صحيح ؛ أي أن ما يمر بالفرد من مواقف أو تجارب سعيدة أو غير سعيدة في المنزل ينعكس على عمله الوظيفي وعلى نوعية أدائه .

وبالقاء نظرة على ضغوط العمل من وجهة نظر بعض الباحثين فى السلوك التنظيمى نجد أن العلاقة ما بين مؤثرات البيئة العامة فى البيئة الإدارية للعمل هى علاقة طردية ، حيث يتأثر السلوك الإنسانى بمؤثرات البيئة إيجابًا وسلبا ، وهذا أمر ينعكس على الأداء الوظيفى .

ففى موضوع ضغوط العمل نجد قبسون وزملاءه Gibson et al.[(٢٠)] (١٩٨٢م) يطورون نموذجًا يوضح العلاقة بين المؤثرات فى الضغوط والضغوط وآثار ذلك على العمل ، وهو ما يسمونه بالنموذج المترابط لضغوط العمل ، وذلك من وجهة نظر إدارية .

ففى هذا النموذج كما فى الشكل (٩ ـ ٦) قسم الباحثون ضغوط العمل إلى أربع مجموعات ، هى : عوامل الضغوط البيئية الفيزيولوجية (المادية) ، عوامل الضغوط الفردية ، عوامل ضغوط الجماعة ، عوامل الضغوط التنظيمية . والباحثون فى هذا النموذج يركزون على تلك العوامل التى تؤثر فى الأداء بشكل خاص . وسنوضح فيما يلى تلك العوامل كما جاءت فى النموذج .

شكل (٩ ـ ٦)
نموذج الضغوط والعمل



المصدر :

Gibson et al., Organization, 1982, p. 151.

١ - **عوامل الضغوط البيئية الفيزيولوجية (المادية) :** هى تلك العوامل البيئية التي تؤثر في ذوى الياقات الزرقاء ، وذلك لأنهم يتعرضون دائما إلى ضغوط مادية بحكم طبيعة عملهم ، وهم العمال والمهنيون والفنيون ، حيث يوضح الباحثون أن حوالى ١٤,٠٠٠ عامل يموتون بشكل دورى فى حوادث صناعية بنسبة ٥٥ يوميا و ٧ عمال كل ساعة . كما أوضحت الإحصاءات أن حوالى ٥ ملايين عامل يصابون بجروح بشكل دورى* . إن الضغوط التى يتعرض لها هؤلاء العمال - مثل : رجال الشرطة ورجال المطافئ وعمال المختبرات وغيرهم - هى نتيجة لمخاطرتهم فى أعمالهم .

٢ - **عوامل الضغوط الفردية :** تتمثل عوامل الضغوط الفردية في صراع الدور بين الأفراد ، وكذلك فى غموض الدور ، وقد تحدثنا عنهما فيما سبق . يضاف إلى ذلك نوع المسئوليات التى يحصل عليها الأفراد .

٣ - **عوامل ضغوط الجماعة :** يقصد بعوامل ضغوط الجماعة نوعية العلاقة بين جماعات العمل داخل المنظمة ، مثل : درجة الثقة بين الجماعة ، درجة التجانس ، التأييد فى حل المشكلات ونحو ذلك .

٤ - **عوامل الضغوط التنظيمية :** تتمثل عوامل الضغوط التنظيمية فى المشاركة فى اتخاذ القرارات بالمنظمة . ويلعب الهيكل التنظيمى للمنظمة دورا فى ضغوط العمل .

الفروق الفردية بين الأفراد :

تلعب الفروق الفردية بين الأفراد دورا رئيسيا فى درجة الضغوط فى العمل ، وذلك لأن الأفراد بطبيعتهم مختلفون فى استجابتهم وتأثرهم بالضغوط من فرد لآخر : فمنهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ، ومنهم من ينفعل بسرعة ويؤثر ذلك فى أدائه الوظيفى .

وقد أكد قبسون وزملاؤه فى نموذجهم المشار إليه سلفًا أهمية كل من سلوك الأفراد وخصائصهم الشخصية فى الاستجابة للضغوط فى مجال العمل ، حيث أوضحوا أن كلا من النوع واحترام الذات يؤثر فى درجة تحمل الفرد أو الأفراد للضغوط . فقد وجد الكثير من البحوث والدراسات - فى حالة احترام الذات - أن الفرد السعيد والراضى عن نفسه ينتج أكثر من الفرد الأقل سعادة وأقل رضاء . وفى حالة النوع - أى الفرق بين الذكور والإناث فى درجة الضغوط - وجدت الإحصاءات الأمريكية أن كثيرًا من الرجال يموتون قبل النساء . كما أن دور الرجال فى الحياة يختلف عن دور النساء ، حيث وجدت بعض البحوث الأمريكية أن الرجال الذين يموتون بسبب المشروبات الروحية وأمراض القلب أكثر من النساء . غير أن النساء اللواتى بدأن بالانخراط فى الأعمال فى السنوات الأخيرة بدأن يتعرضن لضغوط أكثر من تلك التى يتعرض لها اللواتى لا يعملن (قبسون وزملاؤه[٢١] ، ١٩٨٢م ، ص ص ١٥٣ - ١٥٥) .

المؤثرات الشخصية فى الضغوط :

إن المؤثرات الشخصية فى الضغوط على الفرد تتمثل - كما يرى بارون[٢٢] Baron (١٩٨٣) - فى عدد من الجوانب ، هى :

١ - تأثير تغير الحياة :

إن ما يطرأ على الفرد خلال حياته من أحداث ومراحل نمو ومواقف يمر بها تؤثر فى درجة الضغوط عليه . ومن أهم هذه الأحداث التى تؤثر فيه بشكل مباشر وفاة أحد الأقارب ، مثل : الأب أو الأم أو الزوج أو الزوجة أو أحد الأبناء أو إحدى البنات ، ومشكلات الطلاق والانفصال فى الحياة الزوجية ، أو فقدان العمل ، أو الخسارة فى صفقة ، أو التعرض لحادث سيارة أو انتهاك أحد أنظمة القانون ، أو التعرض لسجن أو مضاربة مع الآخرين ، ونحو ذلك من حوادث الحياة ، وكذلك ما يحدث للإنسان من أمراض أو هزات نفسية وما شابه ذلك .

* هذه الإحصاءات فى الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد بدأ الاهتمام فى الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة مثل هذه الموضوعات لمعرفة درجة تأثيرها ، وذلك فى أوائل الستينيات الميلادية من هذا القرن ، حيث طرح أحد الباحثين على مجموعة من الأفراد عددًا من الأسئلة حول أهم حوادث الحياة تأثيرًا . وقد جاءت الاستجابة كما فى جدول (٩ ـ ٢) ، حيث أوضحت أن أهمها هو فقد الزوجة يليه الطلاق ثم الانفصال ، ثم وفاة أحد أفراد العائلة ، وتدرجت نسبة هذه الحوادث حتى انتهت بالإجازات وأعياد الميلاد وانتهاك القانون (بارون[٢٣] ، Baron ، ص ٢٨٦) .

ولا شك فى أن أهمية هذه الأحداث قد تختلف من بلد إلى آخر ، وذلك حسب الثقافات والحضارات واتجاهات الأفراد نحو مثل هذه الأحداث فى الحياة .

جدول (٩ ـ ٢)

أهم الأحداث فى حياة الفرد ودرجة تأثيرها فى

رقم مسلسل	أحداث الحياة	درجة القيمة ما بين (١ ـ ١٠٠)
١	وفاة الزوجة	١٠٠
٢	الطلاق .	٧٣
٣	الانفصال بين الزوجين .	٦٥
٤	وفاة أحد أفراد العائلة القريبين	٦٣
٥	جروح شخصية عميقة أو مرض	٥٣
٦	زواج	٥٠
٧	فصل من الوظيفة	٤٧
٨	تقاعد	٤٥
٩	وفاة صديق عزيز	٣٧
١٠	دين أو قرض	٣٠
١١	خصومة أو مشكلة مع القانون	٢٩
١٢	بداية عمل الزوجة أو توقفه	٢٦
١٣	خصومة مع المدير	٢٣
١٤	تغير مكان السكن أو الإقامة	٢٠
١٥	تغير فى عادة النوم	١٥
١٦	تغير فى عادة الأكل	١٥
١٧	إجازة	١٢
١٨	عيد رأس السنة (كرسماس)	١٢
١٩	انتهاك غير رئيسى للقانون	١١

المصدر :

Baron , R . Behavior in Organization , Boston , 1983 , p . 286 .

٣ ـ النمط (أ) فى السلوك ورد فعله للضغوط .

فى الخمسينيات من هذا القرن بدأت فكرة الاهتمام بدراسة الأنماط الشخصية لسلوك الأفراد من حيث العواطف والحساسية ، وذلك على يد فريدمان[٢٤] وروزنمان Fredman & Rosnman . وفى عام ١٩٧١م بدأ الباحثان بالتمييز بين نمطين سلوكيين ، هما : النمط السلوكى (أ) والنمط السلوكى (ب) .

فالنمط السلوكى (أ) أو ما يسمى حركة العواطف المركبة يتميز بالعدوانية ويحرص على الإنجاز الأكثر فى أقل وقت ممكن ، ويحب تحدى البيئة ومتغيراتها وما يتعرض له من صراع ، وهو معرض للضغوط وأمراض القلب بدرجة أكبر من درجة تعرض غيره لذلك . وهذا النمط عكس النمط السلوكى (ب) الذى يتميز بالهدوء والتروى فى الإنجاز .

الضغوط بالولايات المتحدة الأمريكية (١٩٦٧م)

والنمطان أ ، ب في مستوى ذكاء واحد ، غير أن درجة الانفعال والحساسية متفاوتة بينهما ، فهي في النمط (أ) أكثر منها في النمط (ب) ، كما أن الأفراد في النمط (أ) عرضة لضغط الدم المرتفع ولزيادة نسبة الكلسترول وللوفاة بأمراض القلب بدرجة أكبر من درجة تعرض غيرهم لهذه الأخطار ، كما أنهم عرضة للضغوط وللتأثر بها ، أكثر من تعرض الأفراد في النمط (ب) لهذه الضغوط وللتأثر بها ، وعند تعرض النمطين لحالة ضغوط واحدة يكون النمط (أ) عادة أكثر حرجا ويأسا من النمط (ب) ، كما أنه في مواقف الضغوط يكون أقل فعالية وقدرة على الأداء ورسم السياسات (فريدمان[٢٥] وروزنمان ، ١٩٧٤م) .

نتائج وآثار الضغوط في الأفراد :

إن لمؤثرات الضغوط التنظيمية نتائج وآثارا على الأفراد تتمثل في أكثر من جانب ، مثل :

أ - الآثار والنتائج السلوكية :

تلعب العوامل التنظيمية الضاغطة دورا في سلوك الفرد ، وتتمثل نتائجها السلوكية فيما يلي :

١ - التدخين : تزداد ظاهرة التدخين نتيجة للضغوط التنظيمية ، وذلك نتيجة للقلق والتوتر اللذين تسببهما الضغوط . وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت العلاقة الوثيقة بين الضغوط والتدخين ، من أهمها دراسة كونوي[٢٦] وزملائه Conway et al. (١٩٨١م) .

٢ - **الإدمان على الكحول** : تتمثل ردود فعل الضغوط بمجال العمل في إدمان الأفراد الكحول للهروب من المشكلات التي تواجههم عندما يتعرضون للضغوط . وقد وجد كل من بلانت Plant (١٩٧٩م) ، وأوجزجو OJesjo (١٩٨٠م) أن ثمة علاقة وثيقة بين الضغوط وبين إدمان الكحول ، وذلك نقلا عن كويك[٢٧] وكويك (١٩٨٤م ، ص ص ٤٣ - ٤٤) .

٣ - **تعاطي المخدرات** : لم يقتصر تأثير الضغوط على إدمان الكحول ، بل تعداه إلى تعاطي المخدرات ، مثل : الماروانا والكوكائين وغيرهما كالحبوب ونحو ذلك .

٤ - **العنف وانتهاك الأنظمة** : تقود كثير من الضغوط إلى ممارسة العنف وانتهاك الأنظمة ، وخصوصا الضغوط النفسية ، مثل : الإحباط والقلق والتوتر والعدوان أو الاكتئاب . فقد وجد نيومان[٢٨] Newman (١٩٧٩م) في دراسة أجريت حول العنف ، أن العنف وانتهاك الأنظمة والقوانين ينموان عادة بسبب الإحباط والعدوانية (كويك وكويك[٢٩] ، ١٩٨٤م ، ص ٥٢) .

٥ - **اضطراب الوزن والشهية** : يمكن أن ينعكس أثر الضغوط على وزن الأفراد ، كأن تزداد شهيتهم للأكل أو أن يقل وزنهم . وهذا التأثير هو نفسي / جسدي نتيجة لاضطرابات في الجهاز النفسي والعصبي للجسم .

ب - الآثار والنتائج النفسية (السيكلوجية) :

إن الآثار والنتائج النفسية مرتبطة بشكل وثيق بالآثار والنتائج السلوكية وتتمثل الآثار النفسية فيما يلي :

١ - **المشكلات العائلية** : لاشك في أن حياة الفرد العامل - كما أسلفنا - مترابطة سواء في المنزل أو في العمل . وما يطرأ على الفرد في العمل ينعكس أثره على حياته بالمنزل فالضغوط التي يحدثها العمل تؤثر في العلاقات العائلية : فقد يعجز الموظف عن مواجهة المشكلات وضغوط العمل ، فيبدأ يسقطها في المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة ونحو ذلك ، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية أو في الأطفال .

٢ - **اضطرابات في النوم** : تتمثل الآثار النفسية للضغوط في اضطرابات النوم (الأنزومونيا) ، كعدم القدرة على النوم بشكل منتظم . ولاشك في أن اضطرابات النوم لها تأثير على المزاج وعلى الأداء في العمل .

٣ - **الاكتئاب** : تسبب الآثار النفسية للضغوط الأكتئاب وعدم القدرة على الانبساط والاستمتاع بالحياة مع الآخرين ، وقد تقود إلى الانتحار ، كما يرى بيكل[٣٠] Paykel (١٩٧٦م) .

جـ ـ الآثار والنتائج العلاجية (المرضية الجسدية) :

تتمثل آثار ونتائج الضغوط فى المجالات العلاجية (المرضية الجسدية) ـ كما يراها كويك وكويك[٣١] (١٩٨٤م) ـ فى الجوانب التالية :

١ ـ **أمراض القلب** : مثل ضغوط القلب والسكتة القلبية . وقد تبين من الإحصاءات فى خلال السنوات العشر الماضية بالولايات المتحدة الأمريكية أن معظم أسباب الوفاة كانت أمراض القلب . وقد وجد زوهمان[٣٢] Zohman (١٩٧٩م) أنه بين ١٠٠ شاب راشد ممن يعانون أمراض قلب ، يوجد ٩١ يعانون من آثار مسئوليات العمل (كويك وكويك[٣٣] ، ١٩٨٤م ، ص ٥٤) .

٢ ـ **الصداع** : إن التوتر والصداع أحد آثار الضغوط التى وجدت بشكل كبير . وقد يقود هذا الصداع إلى أمراض مستعصية يصعب علاجها .

٣ ـ **السرطان** : إن للضغوط النفسية تأثيرًا على حدوث حالات السرطان .

٤ ـ **أمراض الرئتين والكبد والجلد** : تؤثر الضغوط وآثارها السلوكية كتعاطى الكحول وإدمان المخدرات وممارسة عادة التدخين تأثيرًا مرضيًا فى كل من الرئتين والكبد والجلد .

جدول رقم (٩ ـ ٣)

العوامل المسببة للوفاة فى الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٧٨م

الترتيب	سبب الوفاة	عدد الوفيات بالألف	الوفيات فى كل مائة ألف من السكان	النسبة المئوية إلى مجموع الوفيات
١	أمراض القلب	٧٢٩	٣٣٤	٣٧.٨ ٪
٢	السرطان	٣٩٧	١٨٢	٢٠.٦ ٪
٣	الضربات	١٧٦	٨٠	٩.١ ٪
٤	الحوادث	١٠٦	٤٨	٥.٥ ٪
٥	الانفلونزا	٥٨	٢٧	٣.٠ ٪
٦	البول السكرى	٣٤	١٥	١.٨ ٪
٧	امراض الكبد	٣٠	١٤	١.٦ ٪
٨	تصلب الشرايين	٢٩	١٣	١.٥ ٪
٩	الانتحار	٢٧	١٢	١.٤ ٪
١٠	أمراض الطفولة	٢٢	١٠	١.١ ٪
١١	القتل	٢٠	٩	١.١ ٪
١٢	انتفاخ الرئة	١٦	٧	٠.٩ ٪
	كل الأسباب	١،٩٢٨	٨٨٣.٤	١٠٠ ٪

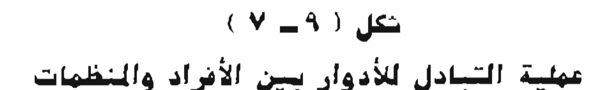
المصدر :

Quick & Quick, Organizational Stress and Preventive Management , McGraw Hill , 1984 p . 58 .

النتائج والآثار التنظيمية للضغوط :

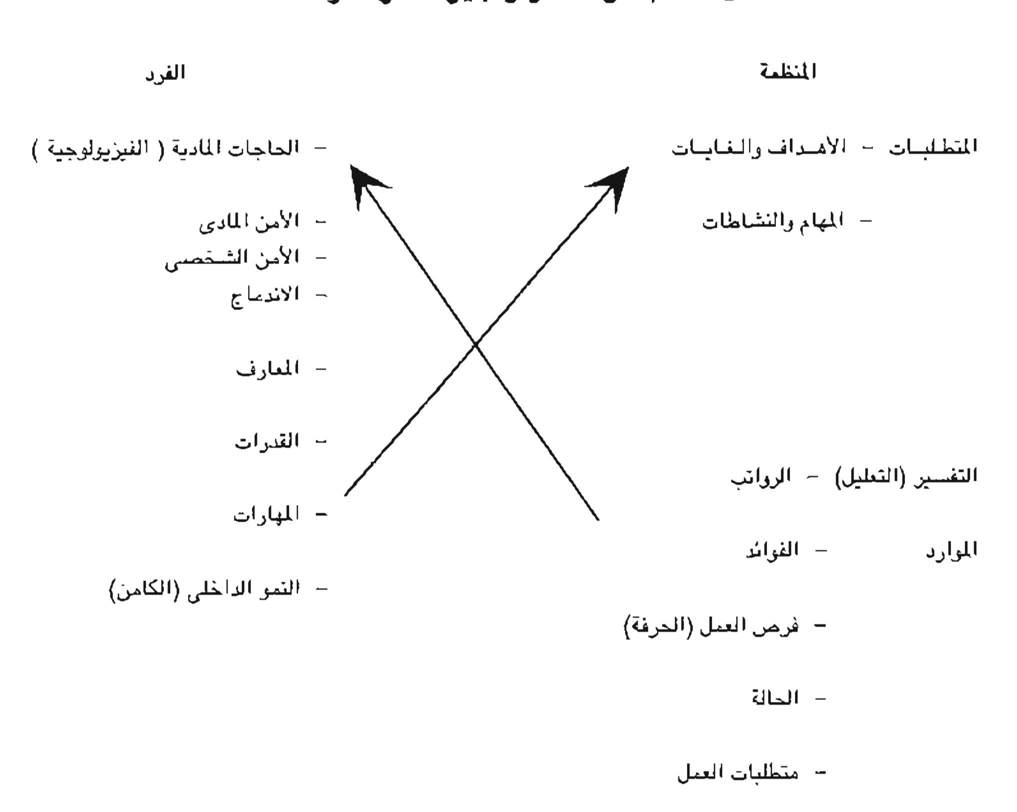
تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل بها دورًا مهما فى عملية الضغوط وآثارها المختلفة فى أداء الأفراد داخل المنظمات ، لذلك تظهرنتائج جودة إدارة الضغوط ، أو سوء إدارتها فى منظمات العمل بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم داخل هذه المنظمات .

ويرى كل من كويك وكويك[٣٤] Quick & Quick (١٩٨٤م) أنه من الأهمية بمكان معرفة وفهم العلاقة الوثيقة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية فى إدارة الضغوط ، لأن ثمة تبادلا اجتماعيا بين الأفراد وبين المنظمات ، فكل جانب فى هذا التبادل يترتب عليه دور للجانب الآخر ، ويعتمد كل منهما على الآخر (ص ٧٧) . ويوضح هذان الباحثان هذه العلاقة وهذا التبادل فى الشكل (٩ ـ ٧) . الذى تتضح فيه العلاقة بين الأدوار المتبادلة بين الأفراد والمنظمات من حيث كونهما مصادر متبادلة ويفسر كل منهما الآخر .



شكل (٩ ـ ٧)

عملية التبادل للأدوار بين الأفراد والمنظمات



المصدر :

Quick & Quick , 1984 . p . 78 .

التفسيرات (التعليلات) التنظيمية للتبادل :

إن كل منظمة عمل لها مهام أساسية ونشاطات محددة ، وهى تسعى لتحقيق أهدافها من خلال هذه المهام والنشاطات . وتعتبر هذه المهام والنشاطات مع الأهداف والغايات جوهر متطلبات المنظمة التى تؤديها من خلال الأفراد ، سواء كانت هذه المنظمات عامة تقدم خدمات للجمهور أو خاصة تقدم منتجات وسلعا للجمهور : فقدرتها على البقاء والاستمرارية تكمن فى قدرتها على العمل بفعالية وكفاءة (كويك[٣٥] وكويك ، ١٩٨٤م ، ص ٧٨)

والتبادل الاجتماعى للأدوار التنظيمية وأدوار الأفراد فى المنظمات يتمثل فى الموارد المتبادلة لمصلحة الطرفين ، مثل دفع الأجور والرواتب وتقديم الخدمات والمنتجات أو السلع للجمهور . ومن خلال هذا التبادل للمنفعة بين الأفراد والمنظمات تحقق المنظمات أهدافها وغاياتها ، وتخدم غايات الأفراد وغايات المجتمع .

التفسيرات (التعليلات) التنظيمية للتبادل المتعلقة بالأفراد :

يتمثل دور الأفراد فى عملية التبادل الاجتماعى مع المنظمات - كما يقول كويك وكويك - فى أن الأفراد لديهم موارد مختلفة ومتعددة ، حيث يتم اختيارها للأفراد العاملين حسب مهاراتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية . كما أن لدى هؤلاء الأفراد فرص نمو مختلفة وفروقًا فردية تمكنهم من العمل بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف والغايات التى تسعى إليها المنظمات .

صحة المنظمة :

يرى كل من كويك وكويك[٣٦] Quik & Quick (١٩٨٤م) - نقلاً عن بيير[٣٧] Beer (١٩٨٠م) - أن صحة المنظمة تتمثل فى « فكرة فهم إدارة الضغوط » (ص ٧٩) وهذا يعنى قدرة المنظمة وتحملها لعمل اختبار ذاتى لنفسها ، لتحديد العلاقة بين عناصر النظام الاجتماعى وخطة التطوير المرغوبة للتغيير (ص ص ٧٩ - ٨٠) . وهذا يعنى فى حد ذاته - كما يرى الباحثان - عملية اختبار الفعاليات الداخلية للمنظمة وعلاقاتها مع بيئة المهام ، لصيانة تكيف المنظمة ومرونتها وإنتاجيتها .

الآثار التنظيمية لسوء إدارة الضغوط :

إن قدرة المنظمة على إدارة الضغوط ونتائجها بالنسبة للأفراد والمنظمات تعنى قدرتها على التكيف والمرونة والإنتاجية ، وهذا يعنى قدرتها على المحافظة على صحتها العامة . غير أن سوء إدارة الضغوط فى المنظمات يترتب عليه آثار سلبية ، منها المباشر ومنها غير المباشر ، وذلك على النحو التالى :

أ- الآثار المباشرة لسوء إدارة الضغوط :

تتمثل الآثار المباشرة لسوء إدارة الضغوط فى : الغياب والتأخر والتوقف عن العمل ، ودوران العمل المستمر : أى عدم الاستقرار فى الوظيفة لمدة طويلة ، كذلك تتمثل فى : نوعية وكمية الإنتاجية والشكوى من التنظيم من قبل العاملين وحوادث العمل وعدم الاهتمام بجدولة الآلات (فى حالة المصانع) وعدم الاهتمام بالوقاية ونحو ذلك .

ب - الآثار غير المباشرة لسوء إدارة الضغوط:

أما الآثار غير المباشرة لسوء إدارة الضغوط فتتمثل فى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافعية وعدم الرضاء ، وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية والخطأ فى اتخاذ القرارات ، وعدم الثقة وعدم الاحترام والتقدير ، والعداوة ونحو ذلك

وتنعكس هذه الآثار أو النتائج - المباشرة وغير المباشرة - على أداء وإنتاجية وفعالية المنظمة . ويوضح الشكل (٩ - ٨) الآثار والنتائج التنظيمية لسوء إدارة الضغوط فى المنظمات .

شكل (٩ ـ ٨)

الآثار والنتائج التنظيمية لسوء إدارة الضغوط

الآثار المباشرة	الآثار غير المباشرة
المشاركة والعضوية	**فقدان الحيوية**
- الغياب	- روح معنوية منخفضة
- التأخر	- دوافع منخفضة
- التوقف عن العمل	- عدم رضاء
أداء في العمل	**تدهور في الاتصال**
- جودة الإنتاجية	- انخفاض في الاتصال المتكرر
- كمية الإنتاجية	- انخفاض في الرسائل
- شكوى (تظلم)	**عيب في اتخاذ القرارات .**
- حوادث	**جودة علاقات العمل**
- آلات غير مجدولة (توقف ، إصلاح)	- عدم ثقة
- مواد ، عرض (منفعة زائدة)	- عدم تقدير واحترام
- انكماش الوقاية	- حقد وعداء
جوائز جدارة واقعية	**فرصة ثمن**

المصدر :

Quick & Quick , 1984 . p. 76 .

إدارة الضغوط في منظمات العمل :

إن الضغوط - كما عرفنا في بداية هذا الفصل - هي نتيجة لعدة أسباب ومؤثرات داخلية (خاصة بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه وحساسيته وعواطفه) ومؤثرات خارجية (بيئة العمل والبيئة العامة) . لذا يمكن التعامل معها وإدارتها بل وعلاجها في دراسة الأسباب والمؤثرات .

وسوف نتناول فيما يلي إدارة الضغوط في منظمات العمل من جانبين ، هما : الجوانب التنظيمية والجوانب الفردية (الإنسانية) ، ثم نتطرق إلى خطة طويلة (استراتيجية) لإدارة الضغوط :

أولاً ـ الجوانب التنظيمية :

يرى كل من كويك وكويك[٣٨] Quick & Quick (١٩٨٤م) أن إدارة الوقاية من الضغوط في منظمات العمل تتطلب النظر إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة (الشكل ٩ ـ ٩) ، كما يقترح الباحثان الاهتمام بعدة جوانب تنظيمية في سبيل إدارة الضغوط والوقاية منها ، هي :

- تحليل الدور : ويقصد بذلك الطريقة المستخدمة لتوضيح وتعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض إرباك الضغوط والصراع ، وذلك عن طريق سؤال الأفراد العاملين عن توقعاتهم ، وكذلك تحديد نقاط الإرباك أو عدم الانسجام في تلك التوقعات . ومن ثم يقوم هؤلاء العاملون بحل نقاط الإرباك وعدم الانسجام بأنفسهم ، وتكون النتائج : وضوح الأدوار وزيادة وانسجام أدوار العمل للأفراد العاملين أنفسهم (ص ١٩٠) وتتمثل إجراءات الأدوار في المنظمات بتحديد مجموعة الأدوار ، وتعريف الأدوار ، والعمل على تطبيقها وتجريبها .

شكل (٩ ـ ٩)

العلاقات الرسمية وغير الرسمية

المنظمة	الفرد
الجوانب الرسمية (العلنية)	**الجوانب الواعية**
الأهداف والغايات	الإنكار
هيكل العمل والمنظمة	النوايا
السياسات والإجراءات	الشعور بالفرح والغضب
رأس المال والميزانية	السلوك التطوعى
تقنية المنظمة	الأداء
الجوانب الرسمية (الخفية)	**الجوانب غير الواعية**
الإدراك	المشاعر
الاتجاهات والمواقف	التمييز (التفرقة)
القيم	رد الفعل غير التطوعى
أنماط سلوك الجماعة	الإدراك السامى
المشاعر	العمليات النفسية

المصدر :

Quick & Quick . 1984 . p. 189 .

ثانياً ـ الجوانب الفردية والإنسانية :

١ ـ إن إدارة الجانب التنظيمى كوقاية من الضغوط لا يكفى وحده ، بل هناك ضرورة قصوى لإدارة الجانب الفردى (الإنسانى) ، وهو فى رأينا جانب مهم يتعلق بشخصية الفرد نفسه وبمدى قدرتها على تحمل الضغوط وعلى استجابتها لها كما أن هذا الجانب يتناول سلوك الفرد وصحته النفسية والجسدية .

٢ ـ تصميم الهدف : ويتمثل هذا الأسلوب فى إدارة الوقاية من الضغوط فى وضع أهداف محددة لعمل الأفراد . وعندما تحدد هذه الأهداف تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب . ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين فى آن واحد ، ويقود تصميم الأهداف عادة إلى الفهم الناضج والمتبادل بين المديرين والعاملين متى ماتم إنجازه بشكل دقيق وصحيح .

٣ ـ التأييد الاجتماعى : ويعنى تخفيف حدة المؤثرات المادية (الفيزيولوجية) والنفسية المسببة للضغوط ، وذلك عن طريق تعديل الاستجابات للمطالب أو تحسين الحالة الصحية أو النفسية للفرد . والاهتمام بعلاقة الفرد العامل داخل المنظمة بزملاء العمل أو بالمشرفين أو بالمرؤوسين والاهتمام كذلك بالعلاقات الاجتماعية للفرد فى الأسرة أو فى الجماعة أو فى النادى ونحو ذلك .

٤ ـ بناء الفريق : ويعنى زيادة فعالية الأداء من خلال التعاون وتوثيق العلاقات بين جماعات العمل ، وكذلك الاهتمام بفعالية الجماعة فى سبيل تحقيق الأهداف المحددة والمرغوبة .

ويقترح كويك وكويك[٣٩] Quick & Quick (١٩٨٤م) أساليب عديدة لإدارة الوقاية من الضغوط تتعلق بالجوانب الفردية الإنسانية ، كما فى شكل (٩ ـ ١٠) .

سكل (٩ – ١٠)

نموذج شامل لإدارة الوقاية من الضغوط فى المنظمات (كويك و كويك ١٩٨٤م)

التشخيص

عوامل الضغوط التنظيمية

متطلبات المهام
- تصنيف المهن
- أعمال المديرين
- تقدم الحرفة
- الأعمال الروتينية
- نطاق الإشراف
- تقويم الأداء
- زيادة العمل
- عدم ضمان العمل

المتطلبات الشخصية
- القيادة
- الجماعة

متطلبات الدور
- صراع الدور
- المرسل الداخلى
- المرسل الخارجى
- دور الشخص
- الدور الداخلى
- زيادة الحمل
- غموض الدور

المتطلبات المادية
- الحرارة
- تصميم المكتب
- الأثاث

تشخيص الضغوط التنظيمية :
- تشخيص الإجراءات
- قياس ضغوط المنظمة
- قياس الاستجابات
- عوامل التكيف للضغوط

إدارة الوقاية

المستوى التنظيمى - إدارة الوقاية

المتطلبات المادية والمهام
- إعادة تصميم المهام .
- إدارة المشاركة .
- جدولة الساعات المرنة .
- تطوير الحرفة .
- تصميم المجموعات المادية .

متطلبات العلاقات الشخصية والمهام :
- تحليل الدور
- تصميم الدور
- التأييد الاجتماعى
- بناء الفريق

المستوى الفردى - إدارة الوقاية :

مثيرات الضغوط المباشرة :
- إدارة إدراك الضغوط .
- إدارة بيئة العمل .
- إدارة أنماط الحياة .

الاستجابات المباشرة :
- تخريب المرونة
- التنفس المادى .
- التنفس العاطفى

الأعراض المباشرة :
- العلاج النفسى .
- العناية الطبية العلاجية .

الاستجابة للضغوط الفردية

المادية
- النمط السلوكى
- الشخصية
- العمر
- التأييد الاجتماعى
- جماعة العمل

التكيف الفردى

عدم ضغوط

(مستوى عال من الصحة ، أداء ، تكيف) فى المنظمة

مستوى الضغوط

ضغوط وآلام (آثار الضغوط)

الآثار الفردية للضغوط

السلوكيات :
- التدخين
- إدمان الكحول
- إدمان المخدرات
- الحوادث
- انتهاكات القانون

الآثار النفسية :
- المشكلات العائلية
- الاضطرابات فى النوم
- الاكتئاب

الآثار الصحية :
- أمراض القلب
- الصداع
- أمراض الكبد
- أمراض الجلد
- أمراض الرئة

الآثار التنظيمية للضغوط

الآثار المباشرة :
- المشاركة / العضوية
- الغياب
- التأخر
- توقف العمل
- دوران العمل
- علاقات - الأداء
- نوعية الإنتاج
- كمية الإنتاج
- الشكاوى
- الحوادث
- توقف الآلات - إصلاحها
- انكماش الوقاية

الآثار غير المباشرة :
- فقدان الحيوية
- انخفاض الروح المعنوية
- انخفاض الدوافع
- عدم الرضاء
- ضعف الاتصال
- القرارات الخاطئة ... إلخ

المصدر :

Quick & Quick , Organizational Stress and Preventive Management , 1988, pp. 300 - 301.

ويمكن تخليص هذه الأساليب فيما يلي :

يرى الباحثان أن هناك ثلاث مجموعات (أو جوانب) إنسانية يمكن من خلالها إدارة الضغوط أو الوقاية منها ، وهي :

١ ـ إدارة الإدراك الشخصي للضغوط :

يختلف الأفراد في درجة إدراكهم للمثيرات التي تحيط بهم في مواقف الحياة . وتلعب شخصياتهم ودرجة حساسيتهم دورًا في إدراك الضغوط وتأثيرها عليهم . فمن الأفراد من هو سريع الاستثارة ومنهم من هو بطيء بل بارد الاستثارة ، كما أن طريقة الكلام والتعامل والتفكير تؤثر في درجة الضغوط وإدراكها وهذا ينعكس بدوره على الأداء في العمل .

كما يلعب مزاج الفرد ودرجة انبساطه أو انطوائيته وسلوكه الانسحابي من الجماعة دورا في درجة الضغوط من حيث مقاومتها أو الاستسلام لها . يضاف إلى ذلك النمط الشخصي للفرد إن كان من النمط (أ) الحساس المتأثر ، أم كان من النمط (ب) البارد عديم التأثر السريع بالضغوط .

٢ ـ إدارة بيئة العمل الشخصي :

تتمثل إدارة بيئة العمل الشخصي في قدرة الفرد على السيطرة على عمله خلال اليوم ، وفي طبيعة العمل إن كانت روتينية أم ممتعة وذات فرص وتحديات وإبداع أم لا . وفيما إذا كان هذا الفرد قادرًا على التخطيط لعمله بشكل جيد وفعال ، ويدير وقته بنجاح وفعالية أم لا . وكذلك فيما إذا كان هناك زيادة في العمل تكون مصدرًا للإزعاج والضغوط ، مما يتطلب منه إنجاز بقية عمله في المنزل أو في أوقات أخرى غير وقت العمل الأساسي .

٣ ـ إدارة نمط الحياة :

تتمثل إدارة نمط الحياة في كيفية إدارة الحياة الفردية ، وفيما إذا كانت إدارة الفرد لعمله الرسمي تتأثر بحياته الخاصة أو العكس : أي بما إذا كان عمله الرسمي يتأثر بأسلوب حياته الخاصة في المنزل أو في النادي أو مع الزملاء والأصدقاء ، وبما إذا كان الفرد العامل يستمتع بوقت الراحة أم أنه يحمل عمله إلى المنزل ويتأثر وقته الخاص براحته بمهام عمله .

ويقترح الباحثان أساليب أخرى كوقاية ثانية من الضغوط ، تتعلق مباشرة بالاستجابة للضغوط ، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي :

أ ـ التدريب على الراحة والاستجمام :

وذلك بتوفير بيئة هادئة ، واتجاهات إيجابية ودفع مريح بعيدا عن المؤثرات والضغوط ، مثل : الاستمتاع بالرياضة والتسلية وتوفير بيئة صحية في المنزل .

ب ـ *المتنفس العاطفي* :

ويتمثل المتنفس العاطفي في الأحاديث الودية مع الزملاء أو الأصدقاء ، وفي تبادل الطرائف أو النكت أو القصص الطريفة أو الأخبار المفرحة . كما يتمثل كذلك في كتابة الخطابات وقراءة الصحف أو تسجيل المذكرات والانطباعات والخواطر أو تأليف القصص القصيرة ، أو في حفظ الطوابع والصور والآثار القديمة ، أو في الغناء و الضحك والتسلية وممارسة الألعاب مع الزملاء التي تقضي على التوتر العاطفي ، أو في مشاهدة البرامج التلفزيونية المسلية أو سماع البرامج الإذاعية ، وخصوصًا الأفلام الكوميدية أو البرامج المنوعة ونحو ذلك . ويوضح الشكل (٩ ـ ١١) عملية الاتصالات وأثرها في الضغوط .

شكل (٩ ـ ١١)
تعدد الاتصالات جزء من ضغوط العمل



مجلة الإدارة والتنمية . معهد التنمية الإدارية ، دولة الإمارات العربية المتحدة . ٢ أبريل ١٩٩٠م ، ص ١٥ .

جـ ـ المتنفس الفيزيولوجى (المادى) :

ويتمثل هذا المتنفس فى ممارسة النشاطات الجسدية ، مثل : ممارسة التمرينات الرياضية والألعاب المختلفة ، أو الجرى والقفز أو السباحة أو أى نوع من أنواع الرياضة البدنية وألعاب القوى التى تساعد على بناء الجسم ، وغير ذلك من أنواع الرياضة .

وهناك جانب أخر يرى الباحثان استخدامه كوسيلة للوقاية من الضغوط ، ويتمثل ذلك فى :

١ ـ الاستشارة والعلاج النفسى ، مثل الاستعانة ببرامج الصحة النفسية أو الأطباء والإخصائيين الفنيين ، أو العلاج السلوكى أو العلاج الجماعى أو استشارة خبير أو مستشار بالمهنة .

٢ ـ الرعاية الطبية : تتمثل هذه الرعاية فى العلاج ، مثل : تناول العلاج أو إجراء عمليات جراحية أو العلاج الفيزيولوجى المادى (كويك ، كويك[٤٠] ، ١٩٨٤م ، ص ٢١٧) .

الهوامش :

1 - Selye, H., **The stress of Life** (New York: McGraw Hill ,(1976) and Selye, H., **Stress Without Distress**, New York, J.B., Lippincott, 1974. p. 148.

2 - Ivancevich, J. and Matteson, M., **Stress at Work: A Managerial Perspective** (Glenview) 111, Scott, Foresman, 1980, p. 6.

3 - Gibson et al., **Organizations , Behavior, Structure Process**, Business Publications, inc. Plcino, Texas, 1982, p. 146.

4 - Szilagyi, A. & Wallace, M., **Organizational Behavior and Performance**, 4th ed. Scott, Foresman and Company, 1987, p. 194.

5 - Ibid., 1987, pp. 194-195.

6 - Baron, R., **Behavior in Organizations**, Allyn & Bacon, inc. Boston, 1983. p. 277.

7 - Gibson et al., op. cit., 1982, pp. 147-148.

8 - Quick & Quick, **Organizations**, Allyn & Bacon, inc Boston, 1983, p. 277.

9 - Ibid., 1984, p. 2.

10 - Ibid., pp.3-5.

11 - French et al., Mechanism of Job Stress and Strain, Wiley, New York, 1982. p. 27.

12 - Quick & Quick, 1984, op. cit., p. 20.

13 - Quick & Quick, 1984, op. cit., p. 21.

14 - Ibid., pp. 22-23.

15 - Ibid., p. 27.

16 Kahn et al., **Organizational Stress, : Studies in Role Conflict and Ambiguity**, John Wiley & Sons, New York, 1964.

17 - Quik, & Quik, 1984, op. cit., p. 28.

18 - Van Sell et al., Role Conflict and Role Ambiguity : integration of the Literature and Direction for Future Research, **Human Relations**, vol. 34, no. 1,1981, pp. 43-71.

19 - Quick & Quick, 1984, op. cit., p. 29.

20 - Gibson et al., 1982, pp. 151-152.

21 - Ibid.,pp. 153-154.

22 - Baron, 1983, op. cit., p. 285.

23 - Ibid., p. 286.

24 - Fredman R. & Rosnman, M., The Central Nervous System and Coronary Heart Disease, **Hospital Practice**, Vol.6, 1971, pp. 87-97.

25 - Fredman R. & Rosnman, M., **Type A Behavior and Your Heart**, Knpf, New York, 1974.

26 - Conway et al., Occupational Stress and Variation in Cigarette, Coffee and Al Cohol Consumption, **Journal of Health and Social Behavior**, vol. 22, no. 2, June 1981, pp. 155-165.

27 - Quick & Quick, 1984. pp. 43-44.

28 - Newman, G., **Understanding Violence**, New York, 1979.

29 - Quick & Quick, 1984, p. 53.

30 - Paykel, E., Life Stress, Depression and Attempted Suicide, **Journal of Human Stress**, Sep. 1976, pp. 3-12.

31 - Quick & Quick, 1984, op. cit., p. 53.

32 - Zohman, L., **Exercise Your Way to Fitness and Health, Mazola Corn Exercise Booklet**, Coventry, Conn, 1979.

33 - Quick & Quick, 1984 op. cit., p. 54.

34 - Ibid., p. 77.

35 - Ibid., p. 78.

36 - Ibid., pp. 79-80.

37 - Beer, M., **Organizational Change and Developement**, A Systems View, Good Year, Santo Monica, Calif. 1980.

38 - Quick & Quick, 1984, op. cit., p.190 .

39 - Ibid., 1984, pp. 189-216.

40 - Ibid., p. 217.

تمرين على ضغوط العمل

امتحان* النمطين السلوكيين ، (أ) ، (ب)

حتى تتعرف على نمطك السلوكى ضع دائرة على الرقم المناسب لك فى كل سؤال :

١ - غير منتظم فى المواعيد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	غير متأخر
٢ - غير منافس	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	منافس جدًا
٣ - متأنٍّ حتى فى حالة وجود الضغوط	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	دائمًا على عجل
٤ - تأخذ الأشياء فى وقت واحد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	تحاول أن تعمل أكثر من شىء فى وقت واحد وتفكر فيما ستفعله فيما بعد
٥ - بطىء فى عمل الأشياء	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	سريع فى : الأكل والمشى وغير ذلك
٦ - تكتم مشاعرك	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	تعبر عن مشاعرك
٧ - لديك أشياء تستمتع بها	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	لديك أشياء قليلة تستمتع بها خارج العمل

اجمع درجاتك ______ ثم اضربها × ٣ : ______

شرح نتائج الاختبار كما يلى :

رقم الدرجات	نوع الشخصية
أقل من ٩٠ درجة	ب
٩٠ - ٩٩ درجة	ب +
١٠٠ - ١٠٥ درجة	أ -
١٠٦ - ١١٩ درجة	أ
١٢٠ فأكثر	أ +

* ترجمة . ناصر محمد العديلى (المؤلف)

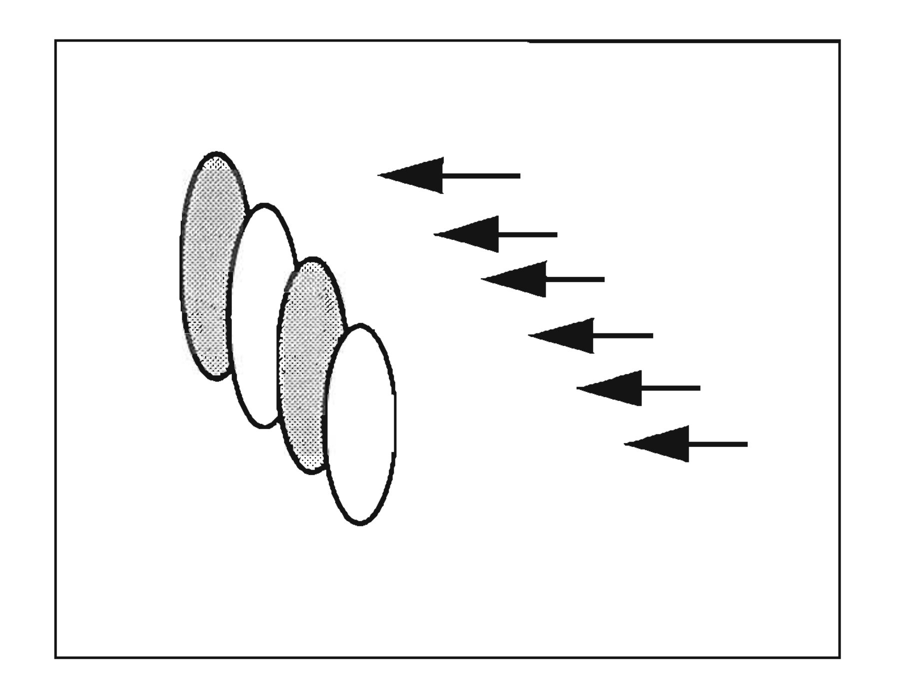
القسم الثالث

فعاليات سلوك الجماعات :

- سلوك الجماعة .
- إدارة النزاع فى منظمات العمل .

الفصل العاشر

سلوك الجماعة



(يد الله مع الجماعة)

"حديث شريف"

نعني بالجماعة اجتماع عدد من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة لتحقيق أهداف المجتمع والأفراد على حد سواء .

الجماعة فى الإسلام :

أكدت تعاليم الدين الإسلامى الحنيف أهمية الجماعة وتعاونها وتكاتفها ، لإنجاز مهمات الأفراد : فالإسلام يعتبر المسلمين أسرة واحدة ، كل مسلم فيها أخ لغيره ، إذا حزن حزن من أجله الجميع ، وإذا نال خيرًا فرح له الجميع ، حياتهم حياة مودة وتراحم وتعاطف ، القوى منهم يساعد الضعيف ، والغنى يعاون الفقير ، والقادر يساعد المحتاج ، وهم جميعا يد واحدة وقلب واحد .

قال عليه أفضل الصلاة والسلام :

« المسلمون كرجل واحد إن اشتكت عينه اشتكى كله ، وإن اشتكى رأسه اشتكى كله »

وقال صلى الله عليه وسلم :

« مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد ، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى »

وقال النبى صلى الله عليه وسلم :

« المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا » .

إن التعاون والجماعة أكدهما الإسلام فى القرآن وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم ، ومارسهما الصحابة والتابعون ، كما أكد عليهما التراث العربى فى الشعر والنثر . يقول الشاعر العربى :

كونوا جميعًا يابنى إذا اعتدى   خطب ولا تتفرقوا أفرادا

تأبى الرماح إذا اجتمعن تكسرا   وإذا افترقن تكسرت آحادا

كما أثبتت تجارب الآباء والأجداد أهمية التعاون والتكاتف فى مجالات الزراعة والبناء وتبادل وجهات النظر والمشورة .

الجماعة والسلوك الإدارى المعاصر :

يعرف الغمرى[1] (١٩٧٨م) الجماعة بأنها « تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فردًا ، ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذى يمارسه الأعضاء ، فسلوك هؤلاء يجب أن يشير إلى نوع من الانتظام يدل على أن كلاً منهم يتصرف فى إطار ووفق مجموعة من المبادئ أو الأهداف المشتركة » (ص ٢٥٦) .

ويرى زهير الكايد[2] (١٩٩١م) أن الجماعة هى « أى صورة من صور التشكيل الجماعى المؤسس على اتباع دافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعى ، ويحمل نوعا من الارتباط المادى والمعنوى بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها » (ص٢٦) .

والجماعة بكلام آخر هى الوحدة الاجتماعية التى تحتوى على أفراد لديهم قيم وأنماط تتصرف وتتحكم فى سلوكهم .

ويرى برنارد باس[3] Bass (١٩٦٠م) أن الجماعة هى « تجمع عدد من الأفراد لتلبية حاجات فردية لكل منهم من خلال هذا التجمع » (ص ٣٩) .

عناصر الجماعة :

بتحليل الجماعة نجد أنها تشتمل على العناصر التالية :

١ - أنها تحتوى على أكثر من شخص .

٢ - أن العلاقة بين أعضاء الجماعة تكون مستمرة ودائمة .

٣ - بعض أعضاء الجماعة أكثر تأثيرًا من غيرهم .

٤ - هذه الجماعة لديها (أنماط وقيم) تقوم بترشيد السلوك فيما بين أعضاء الجماعة .

٥ - هناك أهداف مهمة تخدم هذه الجماعة .

٦ - أعضاء الجماعة يدركون أنفسهم كوحدة متميزة .

٧ - الاتصال بين الجماعة يكون له معنى .

٨ - التلاحم والتناسق بين أوجه نشاط الجماعة .

إن الهدف من وجود الجماعة هو إشباع حاجات أفرادها ، للوصول إلى الأهداف المشتركة والمرغوبة .

سلوك العلاقات بين الأفراد فى الجماعة :

يرى شوتز Schutz - نقلا عن هودجز وألتمان[٤] Hodgetts & Altman (١٩٧٩م) - أن علاقات الأفراد فى الجماعات تبنى على أساس « درجة التوجه نحو الآخرين » من قبل الفرد ، من خلال اعتقاد أن مميزات الفرد تقرر احتياجاته والآخرين فى الجماعة من ناحية الاحتياجات التبادلية للجماعة من الفرد من ناحية أخرى .

ويرى شوتز أن درجة التوجه نحو الآخرين تقرر بتفاعل ثلاث حاجات أساسية ، هى :

(أ) حاجة الانضمام أو التفاعل :

وهى حاجة البعض إلى الانضمام والاندماج فى الجماعة أو مع الآخرين والتفاعل مع أنشطتهم ، بينما يفضل البعض الآخر التقليل من هذا التفاعل والاندماج ، أو يفضل العزلة أو التكتم فى تفاعله مع الآخرين .

(ب) حاجة العاطفة والحب أو الصداقة :

وهى حاجة البعض إلى التودد إلى الأفراد الآخرين أو التقارب الوجدانى مع الأفراد الآخرين فى الجماعة ، بينما يفضل البعض الآخر البعد عن الأفراد الآخرين وجدانيا وعدم الاكتراث ، والاعتماد على العلاقات الرسمية فقط دون الشخصية ، فتكاد تفسر بجانبى الحب والكراهية فى حديها .

(جـ) حاجة السيطرة أو التأثير :

وهى حاجة بعض الأفراد إلى السيطرة والتأثير والهيمنة على الظروف البيئية المحيطة ، بما فيها الأفراد الذين يتعامل الفرد معهم ، بينما لا يريد البعض الآخر السيطرة أو الهيمنة على الآخرين ، بل يفضلون الاستقلالية والاعتماد على الذات[٥] .

ويوضح الشكل (١٠ - ١) تعبيرات التصرفات .

الشكل (١٠ ـ ١)

تعبيرات التصرفات فى نظرية فيرد : درجة التوجه نحو الآخرين

الحاجات المتبادلة بين الأشخاص	السلوك المعبر عنه : (التصرفات التى يبادر بها الشخص الآخرين)	السلوك المرغوب فيه : (التصرفات التى يفضل الشخص أن يبادر بها ويظهرها الآخرون)
- الانضمام أو التفاعل	**عال :** يبدأ الفرد بالتفاعل والنشاط مع الآخرين **منخفض :** لا يبادر الفرد بالنشاط مع الآخرين	**عال :** يرغب الفرد أن يكون مشمولا مع الآخرين **منخفض :** لا يرغب الفرد أن يكون مشمولاً مع الآخرين
الحب أو الصداقة	**عال :** يرغب الفرد فى التصرف بطريقة شخصية تقربه من الآخرين **منخفض :** لا يرغب الفرد فى التصرف بطريقة شخصية تقربه من الآخرين	**عال :** يرغب الفرد فى أن يتقرب الآخرون منه **منخفض :** لا يرغب الفرد فى أن يتقرب منه الآخرون بتصرفاتهم
السيطرة أو التأثير	**عال :** يرغب الفرد فى السيطرة على الآخرين **منخفض :** الفرد ليس بحاجة للسيطرة على الآخرين	**عال :** يرغب الفرد فى أن يسيطر عليه الآخرون **منخفض :** لا يرغب الفرد فى أن يسيطر عليه الآخرون

المصدر :

Hodgetts R . & Altman , S.,Organizational Behavior , Philadilphia , W . B . Saunders co . 1979 , pp 161 - 162 .

حاجات الجماعة :

للجماعة حاجات أخرى تسعى إلى إشباعها . وتتمثل هذه الحاجات - كما يرى الغمرى[1] - فى التالى :

١ ـ الحاجة الاجتماعية :

وتتمثل هذه الحاجة أو الحاجات فى التالى :

- الانتماء إلى الجماعة والمجتمع .
- العلاقة مع الزملاء وتكوين الصداقات .

٢ ـ إثبات الذات :

وهى الحاجة التى تسعى الجماعة من خلالها إلى تحقيق وإثبات ذوات أفرادها ، من خلال إشبا ع طموحاتهم ورغباتهم النفسية العالية ، التى يحققون من خلالها ذواتهم ، على ضوء قدراتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم .

٣ ـ التفهم والمشاركة الوجدانية :

وهى الحاجة التى تفهم الجماعة من خلالها رغبات أفرادها ، وتدرك مشكلاتهم وتزرع روح المشاركة الوجدانية والثقة فيما بينهم كأفراد يخدمون أهداف الجماعة المشتركة .

٤ ـ الجماعة كمرشد للسلوك المقبول :

إن دور الجماعة يتمثل كذلك في عملية إشباع السلوك المجزى والمقبول لأفرادها ، وإرشادهم إلى السلوك السليم والملائم .

٥ ـ فرص الابتكار والإبداع :

لاتقف الجماعة عند حد إشباع الحاجات الاجتماعية عند أفرادها ، فهي تسعى أيضًا إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية ، وتساعدهم على الإبداع والابتكار في مجالات العمل التي يرغبونها .

٦ ـ المساعدة في حل مشكلات العمل :

تساهم الجماعة أيضًا في دراسة المشكلات التي تعترض أعضاءها ، وتسعى إلى إيجاد الحلول الناجعة لهذه المشكلات .

٧ ـ الدفاع عن مصالح الأعضاء :

تقوم الجماعة بعملية صيانة مصالح أفرادها والدفاع عنهم كأعضاء بها ، وهذا أمر يساعد على تماسك الجماعة والمحافظة على قوتها (ص ص ٢٥٨ - ٢٦٢) .

والجدير بالذكر أن كل جماعة تقوم بتحديد الغايات التي تسعى من ورائها للقيام بهذا العمل وتختلف أهداف الجماعة عن الأهداف الفردية للأعضاء المكونين لها ، وذلك لأن أهداف الجماعة لا تنشأ إلا بعد اتفاق أعضاء الجماعة عليها بدرجة أو بأخرى

ولكي تقوم الجماعة بتحقيق أهدافها نجد أن فعالية القيادة التي تمارسها تتضمن : أهدافًا واضحة واتصالات فعالة ووسائل جيدة ومشاركة فعالة بين أفرادها .

ويؤكد شريف[٧] وشريف Sherif & Sherif (١٩٦٩م) على أهمية السمات التي تميز الجماعات ، مثل : المركز الاجتماعي للأعضاء والأدوار ومجموعة القيم والقواعد السلوكية العامة التي تحكم أفرادها ، حيث إن هذه القيم والمراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة تحدد سلوكهم لخدمة وجود الجماعة ككل (ص ١٣١)

أسباب تكوين الجماعات :

تتمثل أهم عوامل وأسباب تكوين الجماعات ـ كما يقوم الكايد[٨] (١٩٩١م) ـ في الأسباب التالية :

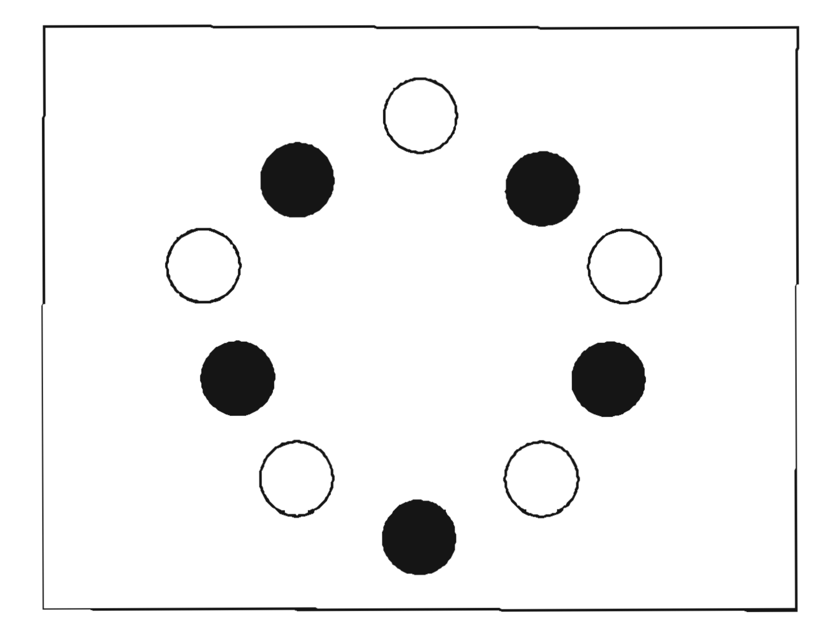
١ ـ القرب المكاني :

يلعب القرب المكاني ـ والتجاور بشكل خاص ـ من أداء العمل اليومي أو في السفر أو في الحلول في مكان ما دورًا في تكوين الجماعة ، ففي مثل تلك الحالات يكون تكوين الفرد لجماعة مع أفراد مجاورين له أقرب من تكوين هذه الجماعة مع أفراد بعيدين عنه .

٢ ـ التفاعل والتأثير :

يؤدي القرب المكاني للأفراد في الجماعات إلى تأثير بعضهم في بعض ، وقد ينتج هذا التأثير ـ كما يرى (الكايد) ـ عن التفاعل العملي أيضا ، سواء كان هناك تقارب مكاني ، أو تقارب عملي محض ، أو تكامل بين الأفراد لتنفيذ مهام مشتركة فيما بينهم (ص ٢٨) . ويوضح الشكل (١٠ ـ ٢) نموذجًا لجماعات عمل .

شكل (١٠ ـ ٢)
جماعة عمل



٣ ـ التماثل أو التشابه :

يميل الأفراد بعضهم إلى بعض إذا كان هناك تماثل وتشابه فى الميول والطباع والحاجات . ويمكن أن تكون عناصر التشابه التى تجذب الفرد للجماعة عديدة ، متمثلة فى الاتجاه والمعتقدات والعادات والتقاليد والجنس ، مثلما تعكس الخلفية العلمية والمعرفية مثل هذا التشابه والانجذاب . فعلى سبيل المثال ـ كما يرى (الكايد) ـ توجد جماعات تتكون من أعضاء الهيئة الأكاديمية وأخرى من الطلبة ، وثالثة من طلبة السنوات الأخيرة أومن طلبة السنوات الأولى . وقد تشمل عناصر تشابه الجماعة عوامل أخرى كالحاجات الاقتصادية والمشكلات المتشابهة ونحو ذلك .

٤ ـ أنشطة الجماعة وأهدافها :

غالبا ما ينجذب أفراد الجماعة بهدف وجود أنشطة الجماعة وأهدافها المتشابهة التى يشارك فيها الأفراد أنفسهم لتحقيق هذه الأهداف المشتركة ، مثل مشاركة فى جماعات العمل داخل المؤسسات فى الأنشطة التى تناسبهم وتناسب تخصصاتهم وقدراتهم ، سواء كانت هذه الأهداف رسمية أو غير رسمية[٩] (ص ٢٨) .

الخصائص المميزة للجماعة :

يرى الكايد (١٩٩١م) أن هناك بعض الخصائص والمميزات التى تحتويها كل جماعة من الجماعات المختلفة ، والتى تحدد مدى ديناميكيتها وحركتها أو سكونها . ومن أهم هذه الخصائص .

١ ـ خلفية الجماعة :

لكل جماعة خلفيتها الخاصة ، سواء كان اجتماع الأفراد المكونين لها للمرة الأولى أو كانوا يعرفون بعضهم البعض من قبل ، وسواء كانوا يعرفون تطلعاتهم وتوقعاتهم أم لا[١٠] (ص ٢٩) .

٢ ـ نمط المشاركة :

لكل جماعة نمطها المميز ـ كما يرى الكايد ـ الذى يحدد مدى مشاركة الأفراد المكونين لها فى أنشطتها ، كأن تكون المشاركة من جانب واحد أو من جانبين أو أكثر بين الفرد والقائد وبالعكس (ص ٢٩) .

٣ ـ الاتصالات :

تعكس الاتصالات ونوعها مدى حيوية الجماعة وديناميكيتها ، كما أنها تعتبر عنصرًا مميزا للجماعة ودلالة على مدى مشاركة الأفراد ـ المكونين للجماعة ـ فى أنشطتها وللوقوف على نوعية اتصالات الجماعة .

٤ ـ التلاحم داخل الجماعة :

يعتمد تلاحم الجماعة على مدى توافر المشاعر والأحاسيس التى تؤدى إلى ربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض ، كتوافر شعور « نحن » بدلاً من « أنا » أو توافر الشللية والتكتلات، مثل « القدماء » مقابل « الجدد » و « المحافظين » مقابل « التقليديين » و « المحدثين » ونحو ذلك .

٥ ـ المناخ العام :

يعتبر المناخ العام للجماعة الدليل أو المقياس لانسجام الجماعة ، ويوصف أحيانًا بأنه « جو دافئ » أو « صداقة محبة » أو « مريح » أو « غير رسمى » أو « عدائى » أو « غير مريح » . ويحدد المناخ ديناميكية الجماعة وشعور الفرد نحوها .

٦ ـ المعايير المتبعة :

تضع كل جماعة معاييرها الثابتة لتحديد ماهو مقبول أخلاقيا أو نظاميا ، أو ما يمكن عمله ومالا يمكن عمله ، كما يرى الكايد (ص ٢٩) .

٧ ـ نمط العلاقات الشخصية التبادلية :

وهو أن يختار الشخص الأفراد الذين يرغب العمل معهم ، مثلما يحدد الأشخاص الذين لايرغبهم .

٨ ـ الهيكل التنظيمى :

لكل جماعة هيكلها التنظيمى ، كما هو الحال فى المؤسسات . وقد يكون الهيكل التنظيمى هيكلا رسميا أو غير رسمى . ويؤثر هذا الهيكل فى نشاط الجماعة ومدى ديناميكيتها

٩ ـ الإجراءات العملية :

وهو أن تضع كل جماعة « طرق أداء » لإنجاز مهامها وأنشطتها . وتؤثر غالبا تلك الإجراءات فى مظاهر أخرى لحياة الجماعة ، كالمشاركة والتلاحم . . إلخ[١١] (ص ٣٠) .

أنواع الجماعات :

أظهرت الدراسات المعاصرة فى ديناميكيات الجماعات أهمية كبيرة لأنواع الجماعات التى يمثلها الأفراد العاملون فى المؤسسات العامة والخاصة . ومن أهم أنواع الجماعات – كما حددها الغمرى[١٢] (١٩٨٧م) – ما يلى :

١ ـ الجماعة الرسمية :

وهى الجماعة التى يتم إنشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو سلطة قانونية بغرض تحقيق هدف معين ، أو لتولى بعض الأعمال التى تفوض إليها . ويكون لدى أفراد هذه الجماعة عادة الرغبة فى الاتصال بعضهم ببعض ، والرغبة فى العمل معا تجاه هدف مشترك (ص ٢٦٤) .

٢ ـ الجماعة غير الرسمية :

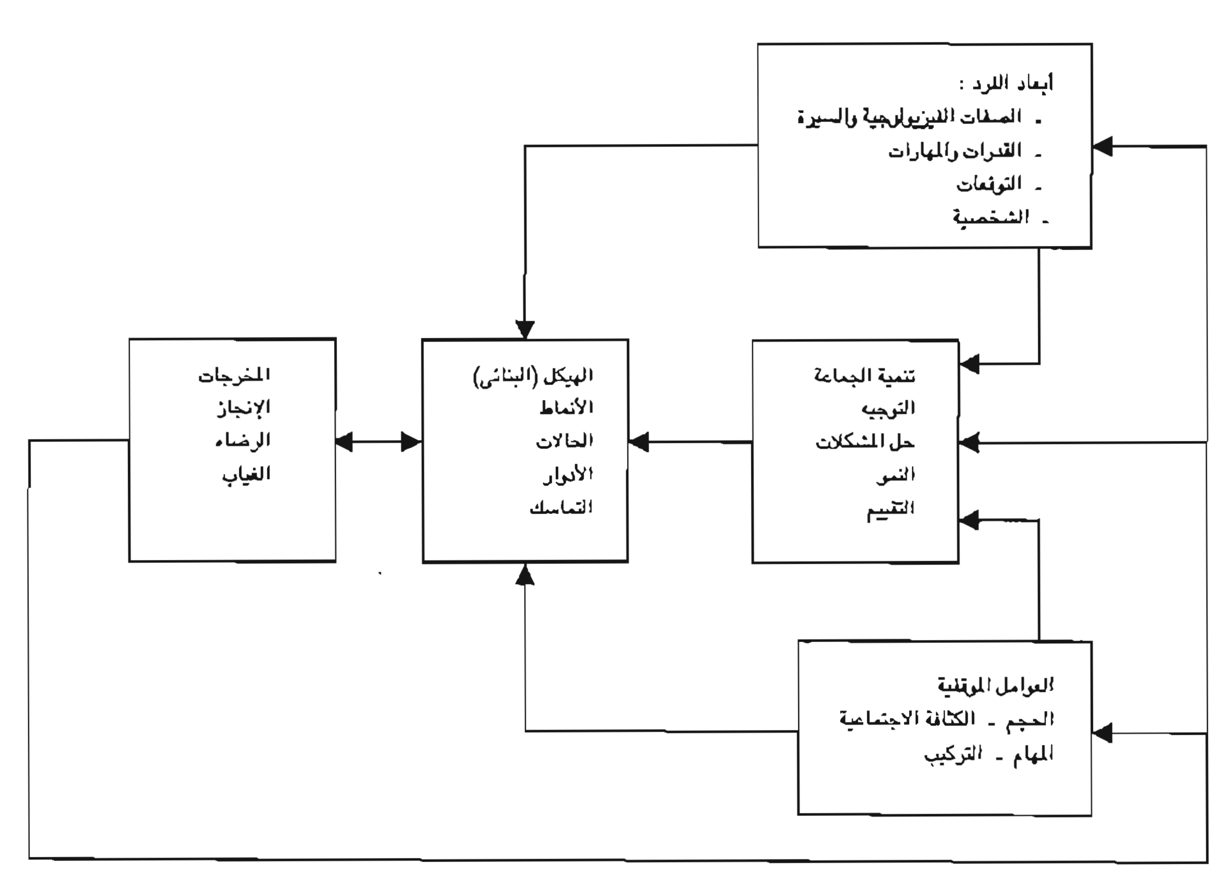
وهى الجماعة التى يسعى أفرادها إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات المحددة الرسمية ، وذلك لأن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع فى الأفراد جميع احتياجاتهم . ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات غير الرسمية ، وهى تقسم بدورها إلى ثلاث جماعات : أ) الأفقية (ب) الرأسية (جـ) العشوائية[١٣] (ص ٢٦٦) .

ديناميكية سلوك الجماعة :

إن دراسة سلوك الجماعة وفعاليتها ينبغى أن تكون دراسة شاملة ومن خلال خصائص الجماعة المتعددة ، وذلك على ضوء المواقف التى تمر بها هذه الجماعة والتى تتمثل ـ كما يقول سيزلاجى[١٤] و والاس Szilagyi & Wallac (١٩٨٠م) وكما يوضحها الشكل (١٠ ـ ٣) ـ فى :

شكل (١٠ ـ ٣)

دراسة هيكل فعاليات الجماعة



المصدر : سيزلاجى و ولاس Szilagyi & Wallac ١٩٨٠م ، ص ٢٢٥ .

الأبعاد الفردية :

إن وجود الفرد في عضوية الجماعة بجعله يحمل إلى الجماعة صفاته الفردية التى يكون لها الأثر الكبير والاكيد فى سلوكيات الجماعة ككل . فأنماط سلوك الفرد المتنوعة من حيث كيفية ردود فعله وتفاعله مع الآخرين ، وكذلك مهاراته وقدراته كلها تلعب دورًا بارزًا فى سلوك الجماعة ككل ، لان الجماعة ماهى إلا مجموعة من الأفراد . كما أن دراسة أثر سلوك الفرد فى سلوك الجماعة مهم جدا للمدير ، وذلك للأسباب التالية :

أ - إن صفات الفرد وخصائصه السلوكية تحدد نشاط الجماعة .

ب - إن صفات الفرد وخصائصه السلوكية تحدد مايريد الفرد المساهمة به فى نشاط الجماعة .

جـ - إن صفات الفرد وخصائصه السلوكية تحدد مدى تفاعل الفرد مع الجماعة فى عملية تحقيق الأهداف[١٥] (ص ص ٢٠٣ - ٢٠٤) .

وتتمثل الأبعاد الفردية فيما يلى :

١ - الخلفيات والخصائص الفيزيولوجية (الجسمية) :

وهذه تشتمل على : العمر والجنس والحجم الفيزيولوجى (الجسمى) . ولا شك فى أن لهذه الخصائص الفيزيولوجية للفرد تأثيرًا على سلوك الجماعة ككل .

٢ - القدرات والمواهب والذكاء :

حيث إن الفرد عضو فى الجماعة ، فإن الجماعة تستخدم قدراته وذكاءه لإنجاز أهدافها وهذا يعتبر من الأهمية بمكان فى عملية استخدام المديرين لموظفيهم فى إنجاز أهداف جماعة العمل ، والقيام بالمهام والواجبات على الوجه المطلوب

٣ - تعامل الشخصية :

يساعد تعامل الشخصية وكيفية سلوك الفرد وتفاعله مع الجماعة ، الجماعة فى الوصول إلى أهدافها المشتركة . وتعامل الشخصية يعنى : قبول الآخرين ، مقدار القلق ، الانبساط والانطواء ، الثقة بالنفس والاعتماد على النفس ، الاجتماعية وغير ذلك من الخصائص الشخصية عند الفرد .

٤ - التوقعات :

تعنى توقعات الفرد الطريقة التى بها يتوقع ويطمح إلى تحقيق رغباته وتحقيق جهوده ، على ضوء ممارساته السلوكية . ولا شك فى أن توقعات الفرد عديدة ، فمنها توقعات قدراته لأداء عمل جدير به ، ومنها توقعاته للجماعة التى ينتمى إليها من حيث درجة المشاركة ، والعلاقات الشخصية والمكافأة على الأداء الجيد . إن توقعات الأفراد فى الجماعات من الجوانب المهمة التى بدأت الإدارة المعاصرة تهتم بها وتوليها أهمية كبيرة[١٦] (ص ٢٠٥) .

العوامل الموقفية :

إن المقصود بالعوامل الموقفية هو تلك العوامل التى تؤثر فى سلوك الفرد من خلال الجماعة ، والتى تكون عادة موجهة ومراقبة من قبل المنظمة التى تنتمى إليها هذه الجماعة ، بحيث إن المنظمة قد تخلق حالات ومواقف تؤدى الجماعة من خلالها دورها ، مثل : حجم الجماعة ، كثافتها الاجتماعية ، تركيب الجماعة ، المهمات التى تمارسها هذه الجماعة . وفيما يلى عرضٌ لكل منها :

١ - حجم الجماعة :

أظهرت بعض الدراسات أن حجم الجماعة له تأثير فى نشاط الجماعة وفعالياتها وإنجازاتها ويتضح من الدراسات التى لخصها

سيزلاجى و والاس[17] (ص ٢٠٦) مايلى :

أ - فى الجماعة الصغيرة جدًا - من شخصين إلى أربعة أشخاص - يبدو : التوتر ، الموافقة ، والاستفسار عن رأى ، بينما يقل فى الجماعة الأكبر التوتر وتكثر المعلومات ، لكن على الجانب الاخر يظهر فى الجماعة الصغيرة أن كل فرد يلتصق أكثر فأكثر بالفرد الآخر ، بينما يكون الرأى مباشرًا فى الجماعة الكبيرة .

ب - فى الجماعة المتساوية العدد تتعدد الصعوبات فى التوصل إلى أغلبية ، لذلك يكثر التوتر .

جـ - يظهر أعضاء الجماعة الصغيرة رضاء أكثر مما يظهره أعضاء الجماعة الكبيرة ، لأن العضو فى الجماعة الصغيرة يكون عنده حرية أكثر فى القيود النفسية .

د - تبدو العلاقة بين حجم الجماعة والإنجازات غير حاسمة ، إلا أنه يبدو أنها تعتمد على نوع المهام المنجزة (ص ٢٠٦) .

٢ - الكثافة الاجتماعية :

سواء كانت فيزيولوجية أو المكان (الموقع) بالنسبة لعضو الجماعة يكون له الدور الكبير فى تحديد درجة تفاعل العضو ويظهر أثر الكثافة والتركيبة الاجتماعية لعضو الجماعة عندما يكون هذا العضو فعالاً فى جماعة المنظمة . فموقع المكاتب والإدارات أصبح ذا تأثير فى إنجاز الجماعة فى الوقت الحاضر . وتعنى الكثافة الاجتماعية بالنسبة لاعضاء الجماعة فى المنظمة المسافة الاجتماعية أو الفراغ الاجتماعى .

٣ - نوع المهمات :

يقصد بنوع المهمات هنا أهداف وأغراض المهمات التى تمارسها الجماعة فى المنظمة . فأنواع المهمات - كما يرى سيزلاجى ووالاس - تصنف فى ثلاث فئات :

أ - المهمات الإنتاجية .

ب - مهمات النقاش

جـ - مهمات حل المشكلات[18] (ص ٢٠٨)

٤ - تركيب الجماعة :

لقد دلت كثير من الأبحاث - كما يقول سيزلاجى و والاس - على أن نوعية الأفراد الذين يشكلون الجماعات توجد القوة التى تحدد سلوك الجماعة وإنجازاتها (ص ٢٠٨) .

كما أوضحت الدراسات أن العلاقة مابين تركيب الجماعة وإنجازاتها يوصف بالتجانس أو التنافر . فكلما تجانست الجماعة من حيث صفات أفرادها الشخصية - كالحاجات ، الدوافع ، الميول - كانت نتائج الإنجازات متناسقة ومتجانسة . والعكس صحيح بالنسبة للجماعة المتنافرة فى الصفات الشخصية .

مراحل تنمية الجماعة :

لاشك فى أن الجماعة فى التنظيم الرسمى - كما مر بنا - تنمى وتحمل صفاتها الداخلية (الشخصية) كأفراد ، وكذلك تحمل قدراتها الإنتاجية إلى العمل عبر حقبة من الزمن ، وذلك لأن تنمية وتنسيق هذه الصفات من خلال هذه الحقب يتعرضان لبعض التداخل والاختلاف ، وهذا يتطلب بدوره مدة طويلة من الوقت لتنمية هذه الصفات .

ويقترح سيزلاجى و والاس نموذجًا لمراحل تنمية الجماعة كما يظهر فى الشكل (١٠ - ٤) ، وسنحاول فيما يلى تلخيص مراحله الأربعة :

شكل (١٠ ـ ٤)
مراحل تنمية الجماعة

المرحلة	نشاط الجماعة
التوجيه	١ - تأسيس الهيكل ، القواعد ، قنوات الاتصال . ٢ - توضيح العلاقات ، الاستقلال الداخلى بين أعضاء الجماعة . ٣ - تعريف قواعد القيادة ، توضيح علاقات السلطات والمسئوليات . ٤ - تنمية خطة لتحقيق الهدف .
حل المشكلات الداخلية	١ - تعريف وحل الصراع الداخلى . ٢ - توضيح أكثر للقواعد والأهداف والعلاقات الهيكلية للجماعة ٣ - تنمية مناخ التعاون بين أعضاء المجموعة .
النمو والإنتاجية	١ - توجيه نشاط الجماعة نحو إنجاز الأهداف . ٢ - تنمية متابعة البيانات ونظام (التغذية العكسية) لإنجاز وأداء المهام . ٣ - تنمية التماسك بين أفراد المجموعة .
التقييم والرقابة	١ - تأكيد دور القيادة فى التسهيل والتقييم والتغذية العكسية . ٢ - تعديل وتجديد وتقوية أدوار الاستقلال الداخلى للمجموعة . ٣ - إظهار الجماعة دوافع قوية نحو تحقيق الأهداف .

المصدر : سيزلاجى و والاس ، **السلوك التنظيمى والأداء** ، ١٩٨٠ ، (ص ٢١٢)

١ ـ ظهور التوجيه :

عندما يلتقى الأفراد لأول مرة فى جماعة ، تتميز هذه المرحلة كسلوك بأنها :

أ ـ بداية لأنماط اتصالات .

ب ـ نمو وتعارف للاستقلال الداخلى بين الأفراد الأعضاء فى الجماعة .

جـ ـ معرفة شخصية لبناء هيكل الجماعة وأهدافها .

د ـ التعبير عن التوقعات .

هـ ـ تبادل القبول بين الأعضاء كجماعة[١١] (ص ٢١١) .

٢ ـ حلول المشكلات الداخلية :

تأتى حلول المشكلات كمرحلة ثانية ، وهى تعنى حلول المشكلات التى تظهر فى المرحلة الأولى - مرحلة التقاء أفراد الجماعة بعضهم ببعض لأول مرة - وما يحصل بينهم من صراعات تفهم بعضهم للبعض الآخر . وهذه المرحلة تتطلب وعيا داخليا بالعلاقات الشخصية الداخلية وبأبعاد السلوك الإنسانى والصفات الشخصية وما تحمله من : صراعات ، دوافع ، واتجاهات .. الخ . وعدم حل مثل هذه المشكلات قد لا يساعد الجماعة على الوصول إلى أهدافها المشتركة وعلى الإنجاز السليم .

٣ ـ مرحلة النمو والإنتاجية :

تعرف هذه المرحلة بأنها نشاطات الجماعة الموجهة مباشرة لتحقيق أهداف الجماعة . ويتم هذا بواسطة تماسك الجماعة والمشاركة فى الرأى والأفكار وتبادل المتابعة والتغذية العكسية ، وكذلك اكتشاف الفعاليات والمشاركة فى الرأى والأفكار ذات العلاقة لإنجاز المهام المرسومة إنجازا جيدا وفعالا . كما تمتاز هذه المرحلة بتفهم كل عضو من أعضاء الجماعة لمشاعر العضو الآخر الطيبة بأنه عضو فى هذه الجماعة . كذلك تمتاز بالرضاء التام نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

٤ - مرحلة التقييم والمراقبة :

تأتى هذه المرحلة كآخر مراحل تنمية الجماعة ، و هى تعنى تقييم إنجازات الفرد والجماعة . و يتم هذا بواسطة تماسك الأنماط السلوكية فيما بينها ، وتقوية الاستقلال الداخلى للجماعة ، وكذلك بتقوية بناء الجماعة وتنويع التغذية العكسية (ص ٢١١) .

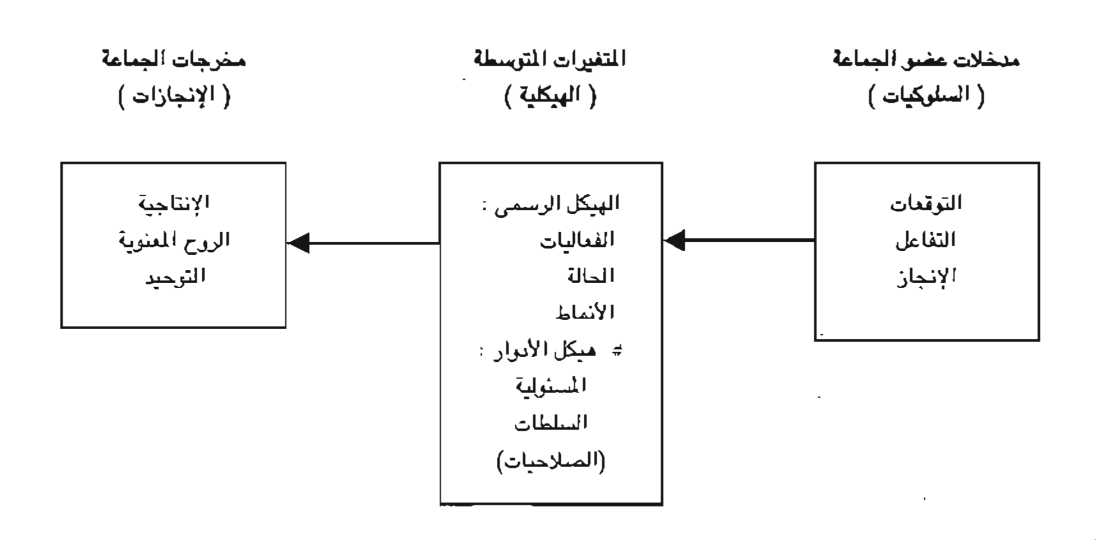
الأبعاد الهيكلية (البنائية) :

إن دراسة فعالية الجماعة يجب أن تؤخذ على اعتبار نشاطاتها الجماعية ، عبر فترة طويلة من الزمن خلال أنماط سلوكية فى العلاقات الإنسانية لهذه الجماعة ، لمعرفة مدى تحقيق أهداف الجماعة المشتركة .

هيكل الجماعة ونظرية الإنجاز :

تتطلب معرفة هيكل الجماعة إلقاء الضوء على إحدى النظريات التى تناولت هذا الموضوع بشىء من التفصيل . وهذا النظرية تسمى : « نظرية ستوقدل لبناء الجماعة و الإنجاز » كما فى شكل (١٠ - ٥) . و تهتم هذه النظرية بالأفراد الذين يصنعون عضوية الجماعة و يساهمون فيها .

شكل (١٠ ـ ٥)
نظرية ستوقدل (١٩٥٩م) فى هيكل الجماعة وإنجازاتها



المصدر :
Szilagyi & Wallace , 1980 , p . 214 .

وتشتمل نظرية ستوقدل Stogdill - كما وضحها سيزلاجى و والاس (ص٢١٢) - على الأبعاد التالية :

مدخلات الفرد العضو (السلوكيات) .

المتغيرات المتوسطة (الهيكل) .

مخرجات الجماعة (الإنجازات)[٢٠] .

وفيما يلى عرض لذلك :

١ - مدخلات الفرد العضو (السلوكيات) :

تظهر مدخلات الفرد العضو فى سلوكياته التى تتمثل فى : التوقعات و التفاعلات و الإنجازات . وتبدأ هذه الفعاليات الثلاث بمدخلات الفرد العضو فى الجماعة . ومن خلال المتغيرات المتوسطة فى الهيكل التنظيمى للجماعة بمنظمة العمل تتحول هذه الفعاليات إلى مخرجات للجماعة أو ما يسمى بالإنجازات .

فالتفاعل يعنى هنا : الموقف الداخلى للعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون الجماعة ، مدى تفاعل هذه العلاقات الداخلية على ضوء المواقف التى يمرون بها كأعضاء فى جماعة ومدى تأثير كل منهم فى الآخر . ويتطلب التفاعل أكثر من فرد و يحتوى على التأثير المتبادل فى عملية الإنجازات .

أما الإنجازات فإنها تعنى استجابات الأفراد فى أثناء عملية التفاعل . وتتمثل الإنجازات فى عملية : اتخاذ القرارات والاتصالات و التخطيط والتعاون فى أداء العمل .

أما التوقعات فتعنى - كما أشرنا فيما مضى فى أثناء حديثنا عن ديناميكية سلوك الجماعة - توقعات الفرد لما سوف يحصل عليه وينجزه من مهام فى سبيل تحقيق أهداف الجماعة ، وما يتوقعه لأدوار الجماعة وثباتها واستقرارها (ص ٢١٣) .

٢ - المتغيرات المتوسطة (الهيكلية) :

وهى نتيجة لمدخلات الفرد العضو السلوكية التى مر ذكرها ، وتشتمل على : الهيكل الرسمى للمنظمة والأدوار التى يؤديها الأعضاء .

فالهيكل الرسمى يحتوى على : الفعاليات الفردية ، الحالة عند الفرد وأنماطه السلوكية التى يمتاز بها . أما هيكل الأدوار فيعنى المسئوليات والسلطات الممنوحة والمخولة للفرد كعضو فى الجماعة . ولا شك فى أن هذه الفعاليات مترابطة ومتعاونة بعضها مع بعض : فالفرد ذو المستوى العالى فى المجموعة يكون أكثر سلطة وأكثر مسئوليات فى أدائه الجماعى[٢١] (ص٢١٤) .

٣ - مخرجات الجماعة (الإنجازات) :

يعنى بإنجازات الجماعة أو مخرجاتها إنتاجيتها ، والروح المعنوية التى تتمتع بها ، وتوحدها كجماعة عاملة وفاعلة ومؤدية أداء جيدًا . وتأتى إنجازات الجماعة - عادة - نتيجة للتفاعل بين أفراد الجماعة من خلال الهيكل الرسمي وهيكل الأدوار التى يقومون بها ، كما تأتى نتيجة للتفاعل ما بين التوقعات والإنجازات فى أثناء أداء المهام المناطة بجماعة العمل .

وهكذا نجد أن نظرية ستوقدل قد ركزت على إنجاز الجماعة من خلال العمليات التى تؤديها هذه الجماعة ، وعلى تفاعلات أفرادها فيما بينهم فى أثناء أداء المهام المناطة بهم . ويوضح شكل (١٠-٥) السابق أبعاد وفعاليات هذه النظرية .

تماسك الجماعة :

يقصد بتماسك الجماعة وجود الروابط القوية والاتجاهات الإيجابية والتلاحم السليم فى السلوك لتحقيق الأهداف المشتركة والتماسك يعنى أن فعالية الجماعة تقوى بين الأفراد فى أثناء تأدية المهام المطلوبة .

إن التماسك يشتمل أيضا على التفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف ، لكى تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه ، من خلال المواقف المتعددة التى تؤديها هذه الجماعة .

إن فعاليات الجماعة وديناميكيتها فى أثناء عملية التماسك تأتى من الأفراد أنفسهم ومدى تقبلهم بعضهم لبعض وتفهم بعضهم البعض .

وهناك عدة عوامل ذات علاقة بزيادة تماسك الجماعة ، وأخرى ذات علاقة بتقليل تماسك الجماعة ، وهذه العوامل داخلية وخارجية ، وفيما يلى عرض لهذه العوامل .

١ - العوامل المساعدة على تماسك الجماعة :

تشتمل هذه العوامل على : الموافقة والتناسق بين أعضاء الجماعة ، تكرار التفاعل ، التجاذب الشخصى والانسجام بين أعضاء الجماعة الواحدة ، التنافس الداخلى للجماعة ، التقييم المحبب أو المفضل (ص ٢٢١) .

٢ - العوامل التى تقلل التماسك بين أفراد الجماعة :

تتمثل عوامل التقليل من تماسك الجماعة فى : عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة ، حجمها إن كان صغيرا أو كبيرا ، التجارب غير الممتعة وغير المفيدة ، التنافس الداخلى للجماعة ، سيطرة أحد أفراد المجموعة .

ويوضح الشكل (١٠ - ٦) العوامل المؤثرة فى تماسك الجماعة [٢٢] (ص ٢٢١) .

شكل (١٠ - ٦)
العوامل المؤثرة فى تماسك الجماعة

عوامل زيادة التماسك	عوامل تقليل التماسك
١ - الموافقة بين أعضاء الجماعة	١ - عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة
٢ - التجاذب الشخصى	٢ - حجم الجماعة
٣ - التنافس الداخلى للجماعة	٣ - التجارب غير الممتعة
٤ - تكرار التفاعل	٤ - التنافس الداخلى للجماعة
٥ - التقييم المحبب	٥ - سيطرة أحد أفراد المجموعة

المصدر :

Szilagyi & Wallace , 1980 , p . 221 .

الأدوار المختلفة لأعضاء الجماعات* :

تجرى فى جماعات الفصل أو جماعة النقاش عمليات مثل : مدى مشاركة الأعضاء فى النقاش ، نوعية وأساليب القائد فى المجموعة ، أساليب الاتصال فى الجماعة ، العواطف والمشاعر التى تثور بين أعضاء الجماعة أو بينهم وبين القائد ، وما إلى ذلك .

وتختلف هذه العمليات فى الواقع عن محتوى نشاط الجماعة . وقد درج الباحثون والممارسون على الاهتمام بمحتوى نشاط الجماعات دون الالتفات إلى العمليات التى تجرى فيها . وهذا يعتبر قصورًا فى فهم الجماعات وبنيتها وديناميتها .

* اعتمدنا فى هذا الجزء على كتاب (تقنيات إدارية حديثة) للدكتور عبدالبارى درة ، دار الجيل ، مكتبة المحتسب ، عمان ، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م .

إن من واجب المديرين فى المؤسسات ومنظمات العمل وكذلك رؤساء اللجان وقادة الاجتماعات أن ينموا فى أنفسهم مهارة ملاحظة العمليات فى الجماعة ومن هذه العمليات الأدوار المختلفة التى يقوم بها أعضاء الجماعة ، ومنهم قائد الجماعة نفسه .

وثمة مداخل مختلفة لدراسة وملاحظة عمليات الجماعات . ويعتبر نموذج بين وشيتز Benne & Sheats من أشهر هذه المداخل (عبد البارى درة ، ١٩٨٥م) (٢٣) . يصنف هذان العالمان (بين وشيتز) أدوار أعضاء الجماعات فى تصنيفات رئيسية ثلاثة ، يدرج تحت كل منها أدوار مختلفة . وهذه التصنيفات هى :

أ - أدوار تتعلق بمهمة الجماعة .

ب - أدوار تساعد على بناء الجماعة والمحافظة عليها .

جـ - أدوار فردية ذاتية .

وسوف نوضح كلا منها فيما يلى :

أ- الأدوار التى تتعلق بمهمة الجماعة وترتبط بها(٢٤) .

تدور هذه الأدوار حول المهمة الموكولة إلى الجماعة . ويقوم عضو أو أكثر بتسهيل وتنسيق وتوجيه جهود الجماعة نحو أدائها لمهمتها ، وتحقيق أهدافها بشكل مرضٍ . ومن هذه الأدوار :

١ - المبادر : وفى هذا الدور يقترح العضو أفكارًا أو أساليب جديدة تتعلق بمهمة الجماعة أو بأهدافها . وقد تأخذ الأفكار والأساليب الجديدة شكل اقتراح بهدف جديد أو تحديد جديد للمشكلة . كما قد يقترح العضو حلاً أو طريقة لمعالجة صعوبة ما أو إجراءً جديدًا للجماعة .

٢ - **طالب المعلومات** : وفى هذا الدور يطلب العضو إيضاح المقترحات ودرجة ملاءمتها ، كما يطلب الحقائق والمعلومات الرسمية ذات الصلة بالموضوع أو القضية قيد الدرس . وطالب المعلومات قد يسأل السؤال التالى : « زيد ، هل لديك معلومات قد تساعدنا فى هذا الموضوع ؟ »

٣ - **طالب الآراء** : فى هذا الدور لا يسأل العضو عن حقائق تتعلق بموضوع النقاش ، بل عن توضيح القيم التى ترتبط بمهمة الجماعة ، أو ترتبط باقتراح تقدم به عضو آخر ، كما قد ترتبط باقتراحات أخرى بديلة .

٤ - **معطى المعلومات** : فى هذا الدور يعرض العضو حقائق أو تعميمات ذات مصدر رسمى أو ترتبط بخبرته . وهنا قد يقول العضو عبارة مثل : « يشير آخر التقارير إلى مايلى ... » .

٥ - **معطى الآراء** : يعبر العضو هنا عن معتقدات أو آراء تتصل باقتراح قدم أو باقتراحات بديلة . وينصب اهتمام العضو هنا على ما يجب على الجماعة أن تتمسك به من قيم .

٦ - الموضح : يقترح العضو هنا أفكارًا أو يعطى أمثلة أو يقوم بتبرير اقتراحات قدمت من قبل . كما يحاول أن يتنبأ بردود الفعل لاقتراح أو حل مطروح .

٧ - المنسق : فى هذا الدور يوضح العضو العلاقات بين الأفكار والاقتراحات ، كما يحاول التنسيق بين مختلف نشاطات الأفراد .

٨ - **الممهد** : يلخص العضو فى هذا الدور مناقشات الأعضاء ونشاطاتهم ، بغية تمكينهم من رؤية موقعهم من الهدف العام للجماعة ، كما يثير أسئلة حول الاتجاه الذى يسير فيه نقاش الجماعة . ومن عباراته فى هذا الدور : « لقد مضى وقت طويل وعلينا أن نسرع الخطا فى البحث ... » .

٩ - **المقيم الناقد** : فى هذا الدور يخضع العضو إنجازات الجماعة لمعايير يحكم من خلالها عليها ، ومن ثم فإنه قد يتساءل عن مدى صحة وتطبيق اقتراح معين .

١٠ - **المنشط** : فى هذا الدور يحث العضو الجماعة على القيام بعمل أو على اتخاذ قرار ، كما قد يحث الجماعة على إنجاز من مستوى نوعى أفضل .

١١ - **فنى الإجراءات** : يسهل هذا العضو عمل الجماعة بالقيام بأعمال روتينية ، مثل : توزيع المواد ، إعادة تنظيم المقاعد ، تشغيل الآت العرض ، فتح الشبابيك . . . ونحو ذلك .

١٢ - **المسجل** : يقوم هذا العضو بدور ذاكرة الجماعة ، فيسجل الاقتراحات أو القرارات أو المحاضر .

ب - الأدوار التى تساعد على بناء الجماعة والمحافظة عليها[٢٥] :

تنصب هذه الادوار على الجماعة كجماعة ، وتهدف إلى تعزيز المواقف والمهارات والاتجاهات المتصلة بالعمل الجماعى ، والضرورية للمحافظة على بقاء الجماعة ووحدتها وإرضاء حاجات الأعضاء فيها وتعزيز الثقة والتعاون بينهم . ومن هذه الأدوار مايلى :

١ - **المشجع** : وفى هذا الدور يقوم العضو بتقبل مساهمات الأعضاء واقتراحاتهم بكل حماسة واستحسان ، وينبعث من خلال ذلك شعور عام بتقبل أفكار الآخرين وتعميمها .

٢ - **الموفق** : ويقوم العضو فى هذا الدور بالتوسط لحل النزاعات بين الأعضاء . وهو بهذا العمل يزيل التوتر بين الأعضاء ويحافظ على تماسك الجماعة . ومن العبارات التى يمكن أن يقولها : « إن رأيكما يا أخوى محمد وصالح لا يتناقضان كما قد تظنان . . . » .

٣ - **المسوى** : ينصب دور هذا العضو على موقف صراع ذى صلة برأيه أو اقتراحه : فقد يعرض أن يتنازل عن موقفه أو قد يعترف بخطئه ، أو قد يقطع جزءاً من الطريق - كما يقولون - ليلتقى مع عضو آخر يختلف معه فى الرأى فى منتصف ذلك الطريق .

٤ - **الحارس الميسر** : فى هذا الدور يحاول العضو أن يبقى وسائل الاتصال مفتوحة بين الأعضاء ، ويسهل اشتراكهم فى المناقشة . فيقول مثلاً : « لم نسمع حتى الآن رأى محمد » ، أو قد يقترح تحديد الزمن الذى يسمح فيه للعضو بالحديث ليفسح المجال أمام الجميع للمشاركة ، فيقول مثلا : « أقترح أن يعطى المتحدث ثلاث دقائق فقط يعرض فيها رأيه ، حتى نتيح فرصة المشاركة لجميع الإخوان » .

٥ - **واضع المعايير** : يقترح العضو فى هذا الدور معايير أو مقاييس للجماعة لكى تنجز مهمتها ، كما قد يطبق معايير لتقييم عمل الجماعة . ومن المعايير عدد مرات غياب الأفراد عن الاجتماعات ، أو التزام العضو بتقديم ورقة عمل مثلا .

٦ - **ملاحظ الجماعات** : وهنا يحتفظ العضو بسجلات لمختلف أوجه عمليات الجماعة ، ويعود إلى الجماعة بملاحظاته وآرائه ليساعدها على تقويم إنجازاتها .

٧ - **المتابع** : يتقبل العضو هنا آراء الآخرين بشكل سلبى ، ويراقب الجماعة وهى تعمل ، ويكون دوره دور المستمع فى الغالب .

جـ - الأدوار الفردية الذاتية[٢٦] :

وهى تلك الأدوار التى تتعلق بما يقوم به بعض الأعضاء لإشباع حاجات فردية لاتتصل بمهمة الجماعة . وتؤثر هذه الأمور سلبيا فى بناء الجماعة وتماسكها ، كما تضع العراقيل والعقبات أمام تحقيقها لأهدافها . ومن هذه الأدوار :

١ - **العدوانى** : يقوم العضو فى هذا الدور بأنماط من السلوك قد تأخذ شكل : تقليل هيبة الآخرين وآرائهم وقيمهم ومعتقداتهم ، الإنحاء باللائمة على بعض الأعضاء والمجموعة ، الإكثار من المزاح المؤذى ، سرقة آراء الآخرين ونسبتها لنفسه .

٢ - **المعطل** : وهو العضو الذى يأخذ موقف الناقش العنيد المقاوم لكل اقتراح ، ويعارض آراء الآخرين بشكل يتجاوز حدود العقل ، كما يحاول العودة إلى اقتراح أو موضوع سبق للجماعة أن ناقشته أو رفضته .

٣ - **البحث عن المركز والهيبة** : وفى هذا الدور يحاول العضو أن يلفت الأنظار إلى نفسه من خلال الافتخار ببطولاته وإنجازاته الشخصية ، ويقاوم باستمرار أن يوضع فى موقف التابع أو المرؤوس .

٤ ـ **المعترف** : يستخدم العضو فى هذا الدور لقاء الجماعة ، ليحدثهم عن أرائه الخاصة ومعتقداته واتجاهاته الفكرية التى لا علاقة لها بمهمة الجماعة .

٥ ـ **اللعوب (العابث)** : وهو الذى يعبر عن عدم اهتمامه بعمل الجماعة ، بإبداء السخرية والممازحة والتنقل من موضوع إلى موضوع ، أو بالخروج من قاعة الاجتماعات .

٦ ـ **المسيطر المتسلط** : وهو الذى يحاول أن يؤكد سلطته واستعداده باستغلال المجموعة أو بعض الأعضاء . وقد يأخذ هذا السلوك التسلطى شكل الميل لمدح نفسه وتأكيد هيبته وإعطاء الأوامر ومقاطعة الآخرين . وقد يتفوه بعبارات مثل : « إننى أعرف عن هذا الموضوع أكثر من أى إنسان آخر . . . إننى اعتقد جازما . . . . » .

٧ ـ **الباحث عن العطف** : وهو العضو الذى يحاول أن يستدر عطف بعض الأعضاء أو الجماعة ، عن طريق شعوره بعدم الأمان والاضطراب ، ويحقر ذاته بشكل يفوق التصور .

٨ ـ **المنسحب** : وهو العضو الذى لا يبدى اهتمامًا بمناقشات الجماعة ، ولا يشارك فى نشاطها ، وقد يردد عبارات : « إن هذه الجماعة لم تتقدم فى عملها ، فلم لا يحاول كل منا أن يحل المعضلة بنفسه ؟

٩ ـ **الخطيب** : يكون جل اهتمام هذا العضو هو إعطاء خطبة عصماء بألفاظ جوفاء ، يتحدث فيها عن المثاليات ، وعما يجب أن يفعل .

١٠ ـ **الرجل « صحيح . . . ولكن »** : وهو العضو الذى يقوم بدور يتمثل فى العبارة التالية : « ما قاله صالح صحيح وأنا موافق عليه ، ولكن رأيه فى الواقع يدل على ضعف فى المنطق » .

١١ ـ **المتصيد** : وهو العضو الذى يقوم بدور يتمثل فى السكوت فى غالب الأحيان ، ولكنه يتحرك ليوقع بين شخصين أو ليظهر التناقض فى حديث شخص . وهو فى هذا كثيرًا ما يبسط الأمور بإرجاعها إلى سبب واحد ، أو بإيلاء موضوع ضعيف الأهمية أهمية قصوى .

١٢ ـ **معطر الأسماء** : وهو العضو الذى يعطر الجماعة بأسماء مؤلفين أو كتاب ، أو قد يحشر فى كلامه أسماء علية القوم والمهمين فى الجهاز أو المؤسسة (مكان العمل) أو فى البلد ، وذلك لإضفاء أهمية على حديثه .

تطوير أدوار الجماعة :

يشير زهير الكايد[٢٧] (١٩٩١م) إلى أن أمستون Umston (١٩٨٤م) قد قام بإعادة تنظيم الأدوار التى تقوم بها الجماعات ، حيث طورها وعرضها بشكل مختصر على النحو التالى :

أولاً ـ أدوار تتعلق بمهمة الجماعة :

تهتم هذه الأدوار بالمهمة الموكلة إلى الجماعة ، وقد قسمها أمستون إلى :

١ ـ **المبادر** : فى هذا الدور يقترح الفرد أفكارًا أو أساليب جديدة ذات علاقة بمهام الجماعة وأهدافها .

٢ ـ **الباحث عن المعلومات** : يتضمن هذا الدور البحث عن الحقائق والبيانات والموارد الضرورية لإنجاز مهام الجماعة ، بالإضافة إلى الاستفسار من الخبراء لتوضيح بعض المعلومات والبيانات من أجل إنجاز أنشطة الجماعة (ص ٣٦) .

٣ ـ **معطى المعلومات** : يتمثل هذا الدور فى قيام العضو بتفسير البيانات أو المعلومات وإعطاء الأمثلة التوضيحية والأداء المحدد ، لتوضيح بعض الأمور المعقدة ليتسنى للجماعة فهمها واستيعابها ، من أجل أداء عمل فعال ومناسب لحل المشكلات العلمية المطروحة (ص ٣٦) .

٤ ـ **المقيم** : يتمثل هذا الدور فى تساؤل العضو عن مدى منطقية الإجراءات المتخذة من قبل الجماعة ، وهل هى عملية وتساعد على حسن أداء الجماعة ، أم تعتبر عائقا لها . وهنا يمكن أن يكون التقييم سلبيا إذا كان بطريقة استفزازية أو بها انتقاص من

شخص ، مثلما يمكن أن يكون إيجابيا ، إذا تم بأسلوب موضوعي وبدون خلق حساسيات معينة ، نتيجة لأسلوب التقييم البعيد عن الانتقاد السلبي .

٥ ـ **الملخص** : وهو الذي يضع الأفكار المختلفة والكثيرة في طرق متشابهة ومختصرة ، ليتسنى الاختيار الأكثر مناسبة من بينها لعلاج مشكلة معينة (ص ٣٦) .

ثانياً ـ أدوار تساعد على إبقاء الجماعة وصيانتها :

تتمثل هذه الأدوار في تعزيز المواقف الإيجابية نحو الجماعة ، وتعزيز المهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل الجماعي . وتتضمن هذه الأدوار :

١ ـ **الموائم المنسق** : وهو الذي يعمل على تقليل حدة الخلافات والنزاعات بين الأعضاء وإزالة التوتر في النقاش بينهم ، كاستخدام النكتة والمزاح لتخفيف التوتر وتلطيف مناخ العمل .

٢ ـ **المشجع** : وهو الفرد الذي يقوم بحث الآخرين على زيادة النشاط من خلال الإشادة بمساهماتهم ، وتعزيز الأداء الجيد للأفراد من أجل زيادة المساهمة والمشاركة في عمل الجماعة .

٣ ـ **الحارس** : وهو الفرد المتحكم في عملية الاتصال والتواصل داخل الجماعة ، بفتح باب المجال وإغلاقه في الوقت المناسب ، ليتمكن كل فرد من المساهمة والمشاركة بأفكاره .

٤ ـ **الموفق** : وهو الفرد الذي يوجد الحلول الوسط للتوفيق بين وجهات النظر المتباعدة ، أو لحفظ ماء وجه الأفراد المتنازعين ، للوصول إلى حلول وسط .

ثالثاً ـ الأدوار المعطلة لعمل الجماعة :

وهي الأدوار الفردية داخل الجماعة وتتضمن .

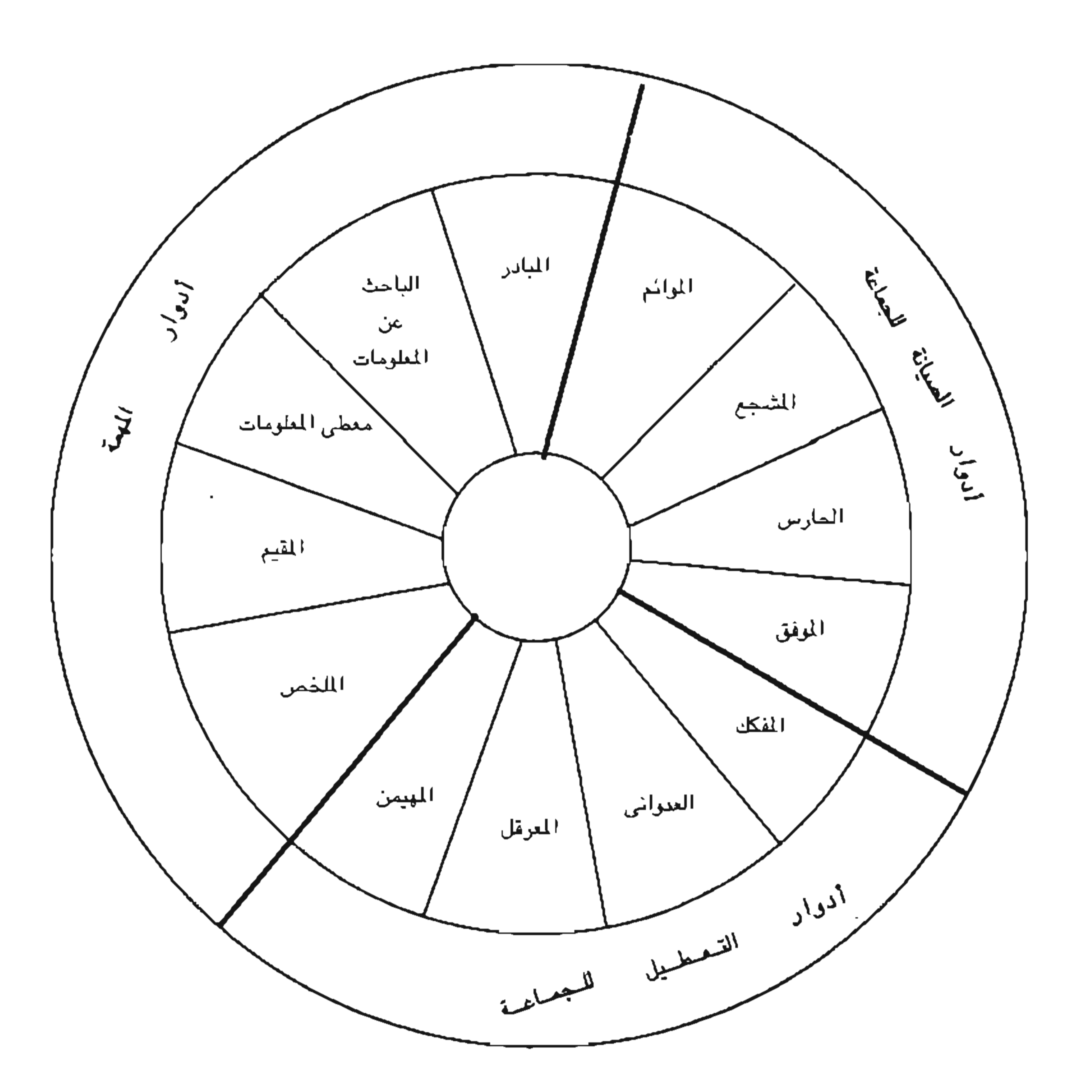
١ ـ **المهيمن** : يمكن أن يلعب قائد المجموعة هذا الدور . حيث يستخدم سلطته الرسمية للسيطرة على أداء الجماعة أو الاستئثار بالنقاش لتأكيد سيطرته (ص ٣٧) .

٢ ـ **المعطل** : يتمثل هذا الدور في معارضة العضو لآراء الآخرين بشكل مغالى فيه ، بسبب التعصب أو عدم التنازل عن الآراء ، مثل : العودة إلى آراء سبق نقاشها .

٣ ـ **العدائي** : وفي هذا الدور يقوم الفرد العضو باتباع سلوك وتصرفات يهدف منها إلى التقليل من هيبة الآخرين والحط من آرائهم ومعتقداتهم بشكل تهكمي أو استفزازي ، كلوم الآخرين والجماعة بشكل عام على فشل أو قصور في الأداء . ونحو ذلك .

٤ ـ **المفكك أو الممزق** : وهو الفرد الذي لا يشارك الجماعة أهدافها ويكاد يكون سلبيا في مساهمته في الأداء الجماعي . وغالبا ما ينسحب هذا الفرد من أعمال الجماعة بطريقة لا مبالية ودون اكتراث بما يترتب على ذلك التصرف ، وهذا أمر يساهم في تمزيق جهود الجماعة وتفكيك الوحدة بين أفرادها (ص ٣٧) ويوضح الشكل (١٠ ـ ٧) أدوار الجماعة .

شكل (١٠ ــ ٧)
أدوار الجماعات (أمستون ١٩٨٤م)



المصدر : زهير الكايد ، ديناميكية الجماعة ، **الإدارة والتنمية** ، العدد الرابع عشر ، ٢ يناير ١٩٩١م ، معهد التنمية الإدارية ، دولة الإمارات المتحدة ، ص ٣٥ .

الهوامش :

(١) إبراهيم الغمرى ، **السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة** ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨م ، ص ٢٥٦ .

(٢) زهير الكايد ، ديناميكية الجماعة ، **مجلة الإدارة والتنمية** ، العدد الرابع عشر ، ٢ يناير ١٩٩١م ، معهد التنمية الإدارية ، أبو ظبى ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ص ٢٦ .

3 - Bass, B., **Leadership, Psychology, and Organizational Behavior**, New York: Harper & Row Publishers, 1960. p. 39.

4 - Hodgetts, R. and Altman, S., **Organizational Behavior**, Philadphra, W. B. Saunders Company, 1979, pp. 140-143.

5 - Ibid., pp. 161-162.

(٦) الغمرى ، مصدر سابق ، ص ص ٢٥٨ - ٢٦٢ .

7 - Sherif, M. & Sherif, **Social Psychology**, New York; Harper & Row Publisher, 1969, p. 131.

(٨) زهير الكايد ، ١٩٩١م ، مصدر سابق ، ص ٢٨ .

(٩) المصدر نفسه ، ص ٢٨ .

(١٠) المصدر نفسه ، ص ٢٩ .

(١١) المصدر نفسه ، ص ٣٠ .

(١٢) إبراهيم الغمرى ، مصدر سابق ، ص ٢٦٤ .

(١٣) المصدر نفسه ، ص ٢٦٦ .

14 - Szilagyi & Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, 1980, p. 202.

15 - Ibid., pp.203 - 204.

16 - Ibid., p. 205.

17 - Ibid., p. 206.

18 - Ibid., p. 208.

19 - Ibid., p. 211.

20 - Ibid., p. 213.

21 - Ibid., p. 214.

22 - Ibid., p. 221.

(٢٣) عبدالبارى درة ، **تقنيات إدارية حديثة** ، دار الجيل ، مكتبة المحتسب ، عمان - الأردن ، ١٩٨٥م ، ص ١٥١ .

(٢٤) المصدر السابق ، ص ١٥٢ .

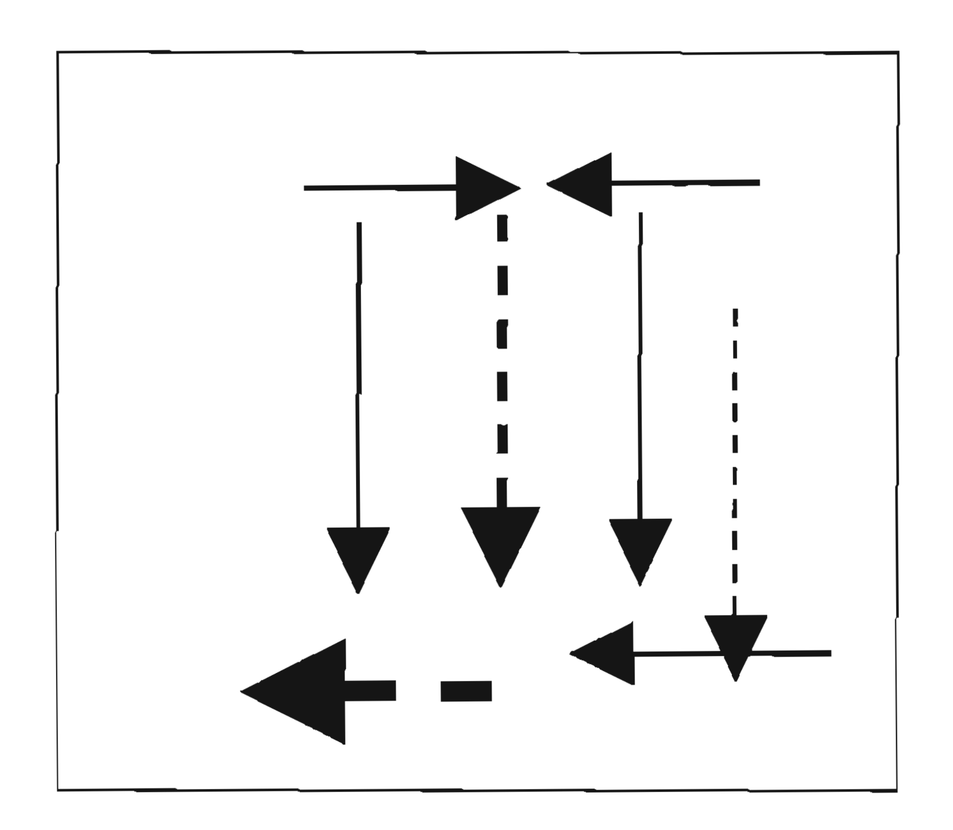
(٢٥) المصدر السابق ، ص ص ١٥٤ - ١٥٥ .

(٢٦) المصدر السابق ، ص ص ١٥٦ - ١٥٧ .

(٢٧) زهير الكايد ، ١٩٩١م ، مصدر سابق ، ص ص ٣٦ - ٣٧ .

الفصل الحادى عشر

إدارة النزاع فى منظمات العمل



مفهوم النزاع :

النزاع أو الصراع يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية ، تأتى نتيجة بعض العلاقات التى تسود تجمع الجماعات فى العمل أو فى الأسرة أو فى النادى أو المدرسة . وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات ، أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادى أو المعنوى .

ولاشك فى أن الضغوط البيئية تلعب دوراً رئيسيًا فى إيجاد الصراع والنزاع بين الأفراد ، سواء منها الضغوط الاجتماعية أو الضغوط الاقتصادية ، لأنها تقود بدورها إلى الضغط النفسى الذى ينتج عنه صراع ونزاع بين الأفراد .

وقد احتل النزاع أو الصراع فى منظمات العمل مكانة خاصة فى كتب الإدارة والسلوك التنظيمى فى السنوات الأخيرة ، نظراً لزيادة الضغوط البيئية والتنظيمية على الأفراد .

أسباب النزاع :

يعتقد فليدمان [1] وأرنولد Feldman & Arnold (١٩٨٣م) أن صراع الجماعات الداخلى نتيجة عاملين رئيسين (ص ٥١٣) هما :

١ ـ تنسيق العمل بين الجماعات .

٢ ـ أنظمة الرقابة التنظيمية .

وسوف نوضحهما كما يلى :

١ ـ تنسيق العمل بين الجماعات :

لاشك فى أن تنظيم مهام العمل وتنسيقه يعتبران المصدر الأساسى للصراع التنظيمى باعتبار أن مهام العمل هى الأساس والفعالية فى المنظمات . فأى منظمة تحتاج إلى تنسيق لمهام عملها وتوزيع هذه المهام بين أفراد المنظمة العاملين ، ليعرف كل منهم دوره والمهام الموكلة إليه . وتقسيم المهام والعمل لا يقف عند الأفراد بل يتعداهم إلى الأقسام والوحدات والإدارات ، لأن توزيع المهام بين الأقسام ينعكس على مهام الأفراد الذين يقومون بهذه المهام .

ويساعد ذلك على تحقيق أهداف المنظمة وترجمة نشاطاتها ، سواء كانت هذه النشاطات خدمات تقدم لجمهور المراجعين أو كانت إنتاج مواد أو نحو ذلك .

ويتمثل تنسيق العمل فى : تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسئوليات والرقابة المرنة .

٢ ـ أنظمة الرقابة التنظيمية

تعتبر أنظمة الرقابة فى منظمات العمل المصدر الثانى الرئيسى للنزاع الداخلى فى جماعات العمل . وهذا ناتج ـ كما يرى فليدمان[2] وأرنولد (١٩٨٣م) ـ من الطرق والأساليب التى يتحكم بواسطتها فى أداء الجماعة وتوزيع الموارد كالمال والأفراد والتجهيزات (ص ٥١٥) .

وتتمثل مشكلات نزاع أنظمة الرقابة التنظيمية فى التالى :

أ ـ تداخل الموارد : لا شك فى أن جماعات العمل فى الإدارات والأقسام داخل المنظمات والأجهزة والمؤسسات يعتمد بعضها على البعض الآخر فى أداء العمل . غير أن الملاحظ أن طبيعة العمل فى كل قسم أو إدارة تختلف من قسم أو إدارة إلى قسم أو إدارة أخرى ، لذلك فإن تقسيم الموارد : المالية (كالميزانيات) أو البشرية (كعدد العاملين) أو الفنية (كالأجهزة والمعدات والتجهيزات الفنية) يتسبب أحيانا فى حدوث بعض النزاع داخل الجماعات أو بين الأقسام والإدارات .

ب - تنافس أنظمة الحوافز : إن تصميم أنظمة الحوافز كالمكافآت والترقيات والتعيينات والانتدابات .. إلخ فى بعض الأجهزة يؤثر فى جماعات العمل . كما أن توزيع هذه الأنظمة والمكافآت قد يقود إلى بعض النزاعات أو إلى الاختلاف بين جماعات العمل وأقسام المنظمات .

جـ - النتائج التدميرية لأنظمة الرقابة : تساهم أنظمة وإجراءات بعض منظمات العمل بطريقة أو بأخرى فى إيجاد النزاع أو الصراع داخل جماعات العمل فى بعض الأقسام والإدارات . وهذا يقود بدوره إلى تدمير أداء المنظمة أو الجهاز ، سواء فى ذلك الأنظمة والإجراءات المكتوبة أو طرق وأساليب الإدارة والإشراف أو التوجيه .

د - استخدام المنافسة كاستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين : تستخدم بعض الأجهزة ومنظمات العمل المنافسة كأسلوب للتحفيز والدافعية إلى الأداء . وقد تنجح أحيانًا هذه الطريقة ، غير أن الملاحظ أن أسلوب المنافسة قد يقود أحيانًا أخرى إلى إيجاد النزاع والصراعات داخل الأقسام فى المنظمات . وينعكس هذا النزاع على فعالية الأداء والإنتاجية ، وذلك لأن بعض المهام متداخلة ومشتركة بين أكثر من جماعة أو بين أكثر من قسم ، فقد تحفز وتدفع أقساما أو جماعات على حساب جماعات أو أقسام أخرى .

أنواع النزاع التنظيمى :

للنزاع أنواع عديدة ، فهناك نزاعات وصراعات بين الأفراد أنفسهم ، وثمة تناقض بين الإدارات والأقسام فيما بينها ، كإدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو بين إدارة الشئون المالية وإدارة المشتريات ، وهناك نزاع بين المديرين الاستشاريين والمديرين التنفيذيين ، وثمة تناقض بين منظمات وأجهزة ومنظمات وأجهزة أخرى .

هذا وسوف نلقى الضوء على أهم أنواع النزاعات والصراعات ، حيث يقسم الباحثون الصراعات فى المنظمات إلى أربعة أنواع رئيسية - كما يرى ريو[٣] ومابر Rue & Myars (١٩٨٣م) - هى :

(١) الصراعات داخل الفرد نفسه .

(٢) الصراع بين فرد وآخر أو بين فرد وعدة أفراد .

(٣) الصراع داخل المنظمات كالصراع بين الإدارات .

(٤) النزاع الاستراتيجى (ص ٣٦٣) .

وفيما يلى عرض لكل نوع منها :

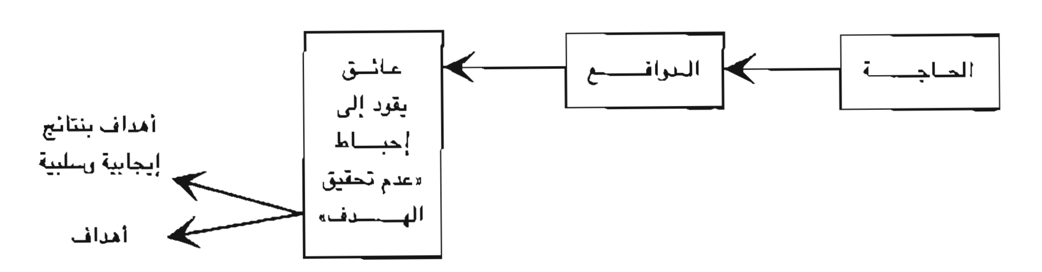
أولا - الصراع داخل الفرد نفسه :

يأتى هذا النوع من الصراع أو النزاع نتيجة لعدة أسباب ، منها تناقضات الفرد مع نفسه وتناقضات الفرد مع أهدافه التى يسعى إلى تحقيقها وتناقضاته مع الأدوار المطلوبة منه .

وقد يكون للإحباطات التى يواجهها الفرد فى حياته وعمله آثار سلبية فى حدوث هذا النوع من الصراع الذاتى ، حيث يحول عائق دون تحقيق الفرد لأهدافه ، فينتج عن ذلك الإحباط وردود فعل دفاعية ، كالتبرير والانسحاب والعدوان أو الاستمرار والثبات ، أو قبول حل وسط أو بديل آخر . ولاشك فى أن للمعوقات التى تحول دون أن يحقق الموظف أهدافه آثارًا سلبية فى معنوياته وإنتاجيته ورضاه عن العمل الذى يؤديه . هذا ويوضح الشكل (١١ - ١) مصادر النزاع داخل الفرد ، كما حددها ريو ومابر[٤] Rue & Myars (١٩٨٣م) .

إن المنظمة الناجحة هى التى تتعرف على حاجات وأهداف موظفيها فى سبيل تحقيقها ، قبل حدوث العوائق والإحباطات التى قد تقود العاملين إلى عدم تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ذاتها ، الأمر الذى قد يقودهم إلى ترك أعمالهم أو إلى انخفاض معنوياتهم وأدائهم الوظيفى .

شكل (١١ ـ ١)
مصدر النزاع داخل الفرد نفسه



المصدر Rue & Myars, Management: Theory and Applications, Richard Irwin inc., 1983, p 365.

تناقض الأهداف :

يوضح الدكتور حامد بدر[٥] (١٩٨٦م) تناقض الأهداف إما بوجود نتائج سلبية للحصول على الهدف ، وإما بوجود أهداف لنفس الفرد متناقضة (ص ٢٠٠) . وأنواع التناقض بالنسبة للأهداف هى كما يلى :

١ ـ **تناقض الأهداف الإيجابية :** وهذا يعنى أن ثمة هدفين إيجابيين ، غير أن تحقيق أحد هذين الهدفين يمنع تحقيق الهدف الآخر ، مثل وجود أكثر من فرصة للالتحاق بوظيفة أمام الخريج الجامعى ، فيجد نفسه محتاراً أيها يختار ، غير أنه مايلبث أن يختار إحداها ، وذلك بعد دراسة واختيار الفرصة أو الفرص الأخرى .

٢ ـ **تناقض بين تحقيق وعدم تحقيق الهدف :** ويحدث ذلك عندما يكون أمام الفرد هدف واحد ، غير أن تحقيق هذا الهدف له نتائج إيجابية ونتائج سلبية ، فيكون لدى الفرد حيرة وتناقض . . هل يحقق هذا الهدف أم يتخلى عنه . ولاشك فى أن ثقافة الإنسان وتعليمه وخبراته تلعب دوراً فى مثل هذا القرار ، لكى يحقق النتائج المناسبة التى لايترتب عليها نتائج سلبية تؤثر فيه .

٣ ـ **تناقض الأهداف غير الإيجابية :** وهذا الموقف يحدث عندما يواجه الفرد هدفين غير إيجابيين ولا بد له من اختيار أحدهما . فهنا يضطر الفرد إلى اختيار أحسنهما (أو أهون الشرين كما يقال) ، ولاشك فى أن الاختيار فى مثل هذا الموقف يكون صعباً . وهنا سنطبق قول الشاعر العربى : «هما أمران أحلاهما مر» .

تناقض الأدوار :

إن الأدوار التى يقوم بها الفرد يعتريها التناقض والغموض ، كما هو الحال بالنسبة للأهداف . لذلك يجد الفرد نفسه دائماً فى حالة صراع ونزاع مع نفسه ومع الآخرين نتيجة لتناقض الأدوار التى يقوم بها . والأدوار هنا تعنى المهام والأعمال التى يؤديها الفرد فى مختلف جوانب حياته : الخاصة والعامة . فالفرد له دور الأب ورب العائلة ، وله دور المواطنة فى بلده وله دور عضوية النادى أو الجمعية ، وله دور يتطلبه عمله كفرد فى المنظمة ـ سواء كان موظفا مرؤوساً أو رئيس قسم أو مستشاراً أو فنيا . . . إلخ .

إن صراع الأدوار يظهر بجلاء ووضوح فى منظمات العمل عندما تتعدد المهام والتحديات ويتعدد العاملون فى المنظمة ، فقد يجد العامل أن دوره فى التوفيق بين هذه الأدوار التى يقوم بها داخل المنظمة وخارجها صعب ، غير أنه بالتنسيق والتخطيط وتنظيم الوقت والسلوك يمكنه التغلب على مثل هذه التناقضات . ويتمثل النزاع فى الأدوار والمهام بالجوانب التالية :

أ ـ **تداخل المهام :** إن تداخل مهام العمل واعتماد إنجاز مهام إدارة أو قسم على إدارة أو قسم آخر يؤثر فى عملية النزاع داخل التنظيم بمنظمات هذا العصر . فمثلا إذا كان إنتاج إدارة مثل إدارة البحوث لا يتم كعمل منته إلا عن طريق إدارة الطباعة والنشر ،

فإن عمل البحوث يعتمد على عمل إدارة الطباعة . وعلى هذا قد يتأثر أداء إدارة البحوث بسبب تأخر الطباعة فى الأداء ، وهنا قد يحدث النزاع بين الإدارتين . وقد يعتمد عمل جماعة معينة على عمل جماعة أخرى ، فمثلاً يعتمد عمل جماعة الإداريين على عمل جماعة الاستشاريين أو الفنيين أو المفتشين . وقد يحدث تأخر أو تعارض فى وجهات نظر هذه المجموعات ، وهذا أمر ينعكس على عملية النزاع بين هذه الجماعات لتداخل المهام .

ب ـ **غموض المهام** : وهذا سبب آخر من أسباب وجود النزاع أو الصراع داخل الجماعة فى مجال التنسيق ، وهو يمثل عدم وضوح المهام الموكلة لكل جماعة . فمثلا متابعة قضية معينة على موظف ، هل المسئول عنها شئون الموظفين أم التفتيش الإدارى . كذلك مهمة توزيع بحوث أو كتب صدرت من إدارة البحوث ، هل الذى يتولى توزيعها إدارة البحوث أم المكتبة أم إدارة الطباعة ، ونحو ذلك . وهذه المشكلة المتعلقة بغموض المهام تحدث دائمًا بين جماعات العمل فى داخل المنظمات عندما لا تحدد المهام والمسئوليات بوضوح منذ البداية . ليعرف كل فرد أو كل جماعة أو كل قسم مهامه ومسئولياته الأساسية .

ويحدث النزاع فى هذا الجانب بشكل كبير فى هذا العصر نتيجة تطور وسرعة نمو الأجهزة والمنظمات وجماعات العمل ، الأمر الذى يجعل المهام والمسئوليات متداخلة ومركبة ، بل ومعقدة لدرجة يصعب معها أحيانا تحديد من المسئول عن بعض المهام .

جـ ـ **الاختلافات فى توجيه العمل** : إن تعدد واختلاف مصادر التوجيه فى جماعات العمل يعتبر أحد مصادر النزاع داخل الجماعات ، وذلك لأن هذا التعدد والازدواجية والاختلاف ينعكس على سلوك جماعات العمل ، ويقود إلى الإحباط والتناقض فى أداء المهام . فمثلا يصدر قرار إلى جماعة عمل معينة بأداء مهمة خاصة ، ثم يصدر قرار أو توجيه من مصدر آخر للقيام بمهمة أخرى ، أو تحال تلك المهمة إلى جماعة أخرى ، فهذا الاختلاف فى التوجيه يؤدى إلى صعوبة عمل هذه الجماعات وأداء مهامها بكفاءة .

ثانيا ـ النزاع بين الأفراد أنفسهم :

يحدث هذا النزاع بين فرد وآخر أو بين مجموعة أفراد ، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التى يقومون بها ، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر فيما بينهم ، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم . ويوضح الشكل (١١ ـ ٢) العلاقة بين النزاع فى الجماعات وأداء المنظمة .

ويتمثل هذا النوع من النزاع بداخل المنظمات فى نزاع المدير مع مرؤوسيه ، أو فى صراع مدير استشارى مع مدير تنفيذى ، أو فى نزاع الموظفين فيما بينهم . ويرى كثير من الباحثين والدارسين للسلوك التنظيمى أن النزاع بين الأفراد العاملين فى المنظمات ظاهرة طبيعية ، لأنه قد ينتج عنه نتائج إيجابية مثل : خلق روح المنافسة والتطوير وزيادة الإنتاجية والأداء ، كما أن له نتائج سلبية مثل عدم التعاون وتأخير الإنتاج ونحو ذلك .

شكل (١١ ـ ٢)

العلاقة بين النزاع فى الجماعات وأداء المنظمة

	مستوى نزاع الجماعة	احتمال تأثيره فى المنظمة	خصائص المنظمة تعرف بواسطة :	مستوى أداء المنظمة
حالة (١)	منخفض أو لاشىء	مدمر	تكيف بطىء مع التغيرات البيئية ـ تحديات قليلة ـ تقبل قليل للأفكار	منخفض
حالة (٢)	—	فعال	حركة إيجابية نحو الأهداف . إبداع وتغيير . البحث عن حل للمشكلات . ابتكار وتكيف سريع مع التغيرات البيئية .	مرتفع
حالة (٣)	عال	مدمر	—	منخفض

المصدر : Gibson et al., Organizations , 1982, p. 209

ثالثاً ـ النزاع التنظيمي أو الهيكلي :

يحدث الصراع التنظيمي أو الهيكلي داخل الإدارات أو الأقسام والوحدات في المنظمات أو داخل جماعات العمل في هذه المنظمات ، مثل : الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو بين إدارة الشئون المالية وإدارة المشتريات أو بين جماعة المستشارين وجماعة التنفيذيين ، ويكون نتيجة لبناء هيكل المنظمة ، كما يرى ريو وماير(٦) Reu & Myars (١٩٨٣م ، ص ٣٦٧) .

ولا شك في أن هذا النوع من الصراع داخل المنظمات له آثار سلبية على سير العمل والإنتاجية وفعالية المنظمة بشكل عام .

وسوف نلقي فيما يلي الضوء على نوع من هذا النزاع التنظيمي :

النزاع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق :

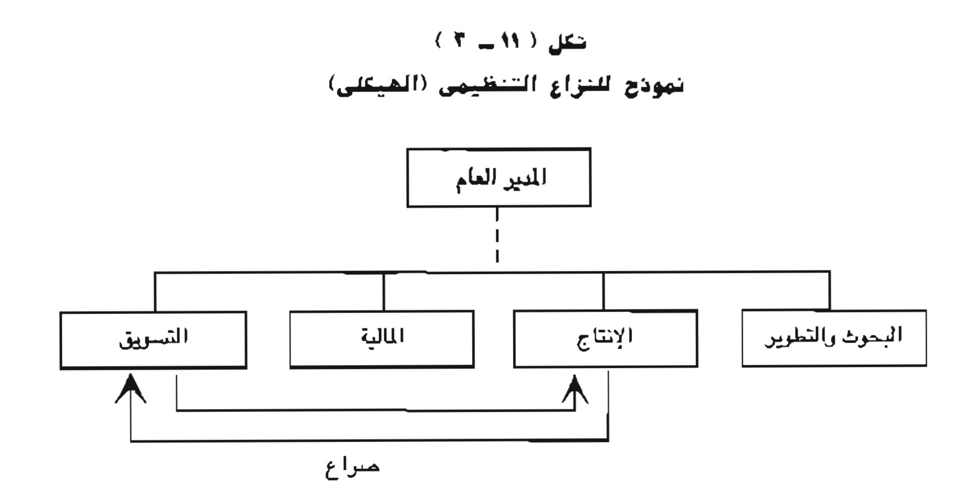
غالبا ما يكون الصراع بين الإدارات ذات الاحتكاك المباشر أو تلك التي تقوم بنشاط متشابه أو تؤدي مهام مشتركة . ويمثل هذا النوع من الصراع إدارتا : الإنتاج والتسويق .

فإدارة الإنتاج في المصانع والشركات هدفها إنتاج السلعة . وإدارة التسويق هدفها الترويج للسلعة عن طريق دراسة احتياجات السوق إليها وتسويقها . ويسمى هذا النوع من الصراع أو النزاع الصراع الهيكلي أو البنائي .

ويمثل الشكل (١١ ـ ٣) هذا النوع من النزاع .

شكل (١١ ـ ٣)

نموذج للنزاع التنظيمي (الهيكلي)



رابعاً ـ النزاع الاستراتيجي :

يختلف النزاع الاستراتيجي عن كل من النزاعات الثلاثة السابقة بأنه نزاع مخطط له ، بينما النزاعات الأخرى هي نزاعات غير مخطط لها ، ويعني ذلك أنها تنمو وتظهر كنتيجة للظروف أو الملابسات التي يتعرض لها الأفراد أو الأقسام والإدارات في المنظمة ، في حين أن النزاع الاستراتيجي يكون عادة نتيجة لخطة أو لهدف مرسوم منذ البداية ، وهو يكون ـ كما يرى ريو وماير(٧) Rue & Myars (١٩٨٣م) ـ «نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو للجماعة» (ص ٣٧٢) ، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء ، وتكون على شكل زيادة أو هبة من المنظمة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة ونحو ذلك .

نموذج النزاع فى منظمات العمل :

على ضوء البحوث والدراسات التى أجريت حول النزاع فى منظمات العمل خلال السنوات الماضية ، يقترح رحيم[٨] Rahim (١٩٨٦م) نموذجًا نظريا للنزاع فى منظمات العمل ، وخصوصا النزاع الشخصى الداخلى للفرد نفسه ، والنزاع الشخصى الداخلى بين الجماعات ، والنزاع التنظيمى (النزاع بين الأقسام والإدارات) . ويتكون هذا النموذج من الجوانب التالية ، كما أوضحها رحيم[٩] (١٩٨٦م ، ص ٦٨) :

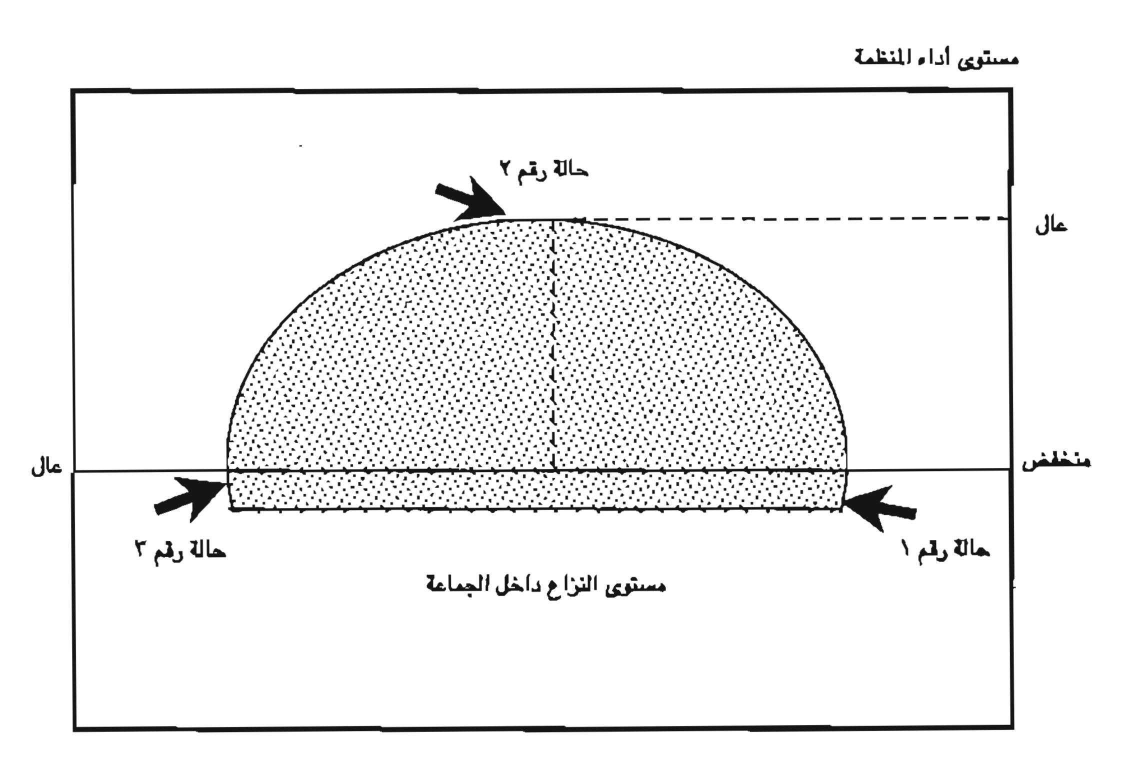
١ ـ **ظروف الحادثة :** ويعنى ذلك مصادر وبدايات النزاع التنظيمى وظروف تكوينها ، حيث يعتقد الباحثون أن مصادر النزاع فى منظمات العمل قد تكون سلوكية أو تنظيمية (هيكلية) . ويوضح النموذج أن ثمة عوامل ديمغرافية (صفات) مثل : الجنس (النوع) ، العمر ، المستوى التعليمى ، الأقدمية ، وغيرها من العوامل ، تساهم فى النزاع من حيث نوعيته ومستواه وآثاره .

٢ ـ **التغيرات السلوكية :** أوضح النموذج أن النزاع يمكن أن يؤثر فى سلوك واتجاهات ومواقف كل طرف نحو الآخر . فإذا تطور النزاع بين الأفراد أو الأطراف تقل الثقة بينهم وتبتعد العلاقات ويحاول كل فرد أو كل طرف إخفاء مشاعره ومحاولة تحقيق أهدافه دون علم الآخر ، بهدف الكسب أو السيطرة على زمام الأمور أو الموقف ، كما يقل الاهتمام بحل المشكلات .

وقد تتطور المشكلات والأمور بين الأفراد والأطراف ، بحيث يعتبر كل فرد أو طرف عدوًا للآخر ، ويصعب تقييم المعلومات بموضوعية ، فيسعى كل فرد أو كل طرف لكسب الموقف ، ويغلب على الموقف نمط الكسب أو الخسارة . ويوضح الشكل (١١ ـ ٤) مستوى العلاقة بين النزاع داخل الجماعات وأداء العمل .

شكل (١١ ـ ٤)

العلاقة بين النزاع داخل الجماعات وأداء العمل

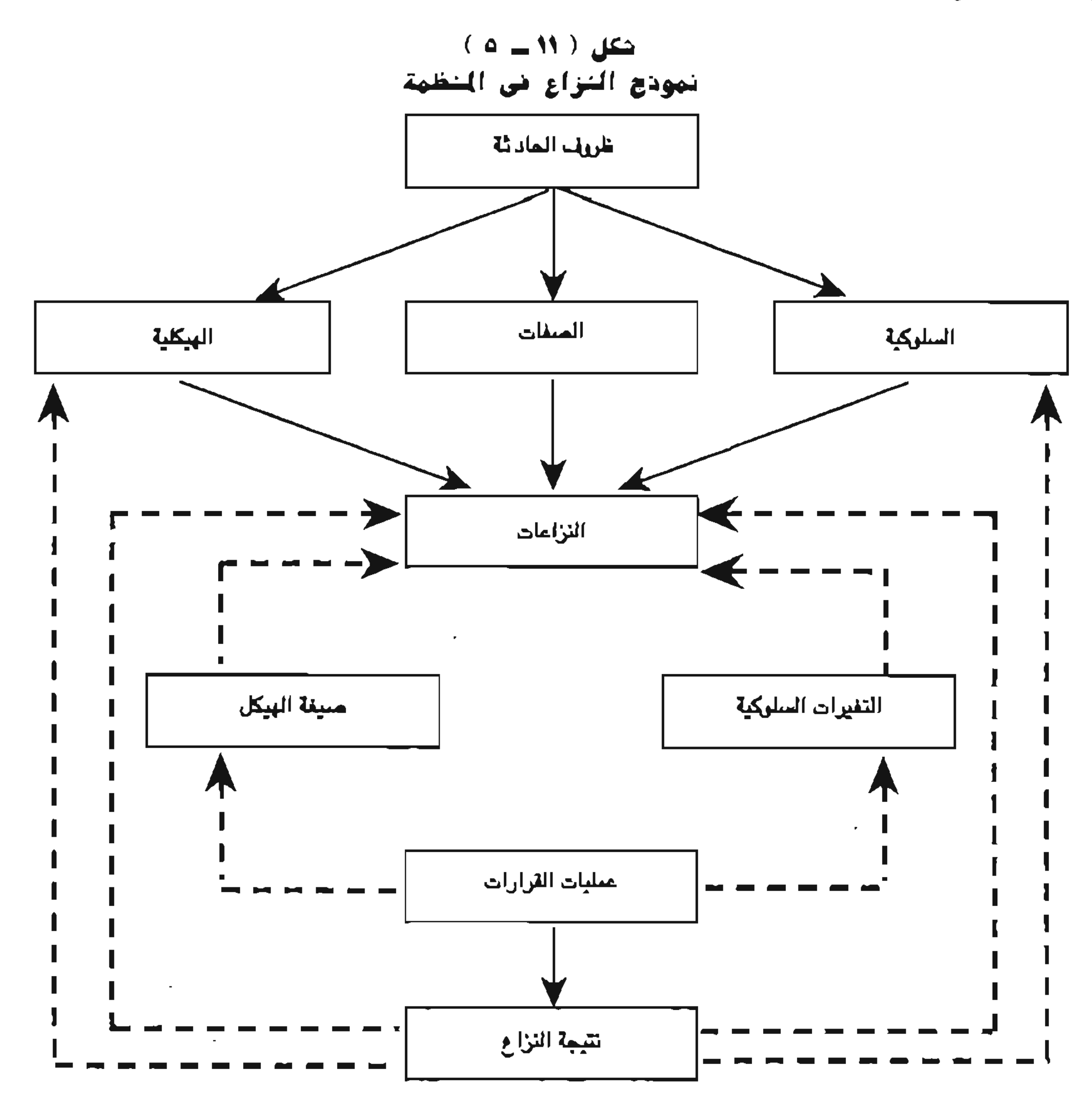


٣ ـ **صيغة الهيكل التنظيمى** : ينعكس هذا النزاع السلوكى على العلاقات والاتصال الحر والتفاعل بين الأطراف ، الأمر الذى قد يجعل الاتصال كتابيا فقط ، كما أن النزاع قد يقود الأطراف إلى تبنى هيكل تسوده التفاعلات غير المشجعة على التبادل الحر للمعلومات ، فيصبح الاتصال بين الأطراف رسميًا وغير مرن .

٤ ـ **عمليات القرار** : عندما يغلب على الأطراف نمط (صراع كسب - خسارة) يصعب عادة استخدام طريقة حل المشكلات لاتخاذ القرارات لحل خلافاتهم ، وهذا بدوره يقود إلى عدم استخدام المفاوضات أو المفاوضات المتوسطة التى يغلب عليها المساومة والمراهنة ، بدل الثقة والاحترام وحل الخلافات بطريقة التعاون .

٥ ـ **نتيجة النزاع** : تؤثر نتيجة حل النزاع فى العلاقات المستقبلية للطرفين من حيث اتجاهات بعضهم إزاء البعض الآخر . فإذا كانت المساومة قد استخدمت فسيخسر أحد الطرفين ويتأثر بهذه النتيجة ، وهذا أمر سوف ينعكس على حل الصراع أو النزاع مرة أخرى . إن مثل هذا النزاع لا يؤثر فى اتجاهات وسلوك طرفى النزاع فقط ، بل إنه يؤثر فى المنظمة ككل . ويوضح الشكل (١١ - ٥) نموذجًا للنزاع داخل منظمات العمل .

شكل (١١ ـ ٥)
نموذج النزاع فى المنظمة



المصدر :
Rahim . Managing Conflict in Organizations, 1985, p. 60 .

إدارة النزاع فى منظمات العمل :

أصبح النزاع أو الصراع التنظيمى سمة من سمات منظمات اليوم ، لذا فقد اهتمت المنظمات وعلماء السلوك التنظيمى بإدارته ومحاولة إيجاد الحلول له . وقد اقترح عدد من التقنيات والأساليب لإدارة النزاع فى المنظمات . وسوف نتحدث فيما يلى عن بعض منها :

١ - **حل المشكلات** : يعتبر أسلوب حل المشكلات أحد تقنيات وأساليب حل النزاع التنظيمى ، وذلك لأن حل المشكلات يهدف إلى خفض النزاع من خلال المقابلات واللقاءات المباشرة بين أطراف الصراع وجها لوجه .

والهدف من هذه المقابلة أو هذا اللقاء هو تحديد وحل المشكلة . وجماعة الصراع بهذه الطريقة تناقش موضوع هذا الصراع وتوفر معلومات حوله حتى يتم الوصول إلى قرار . وتعتبر هذه الطريقة من أنجح الحلول للقضاء على حالات الصراع والنزاعات المعقدة بين الجماعات .

٢ - **أهداف المرؤوسين (المشتركة)** : يعنى هذا الأسلوب تنمية مجموعة من الأهداف السليمة ، وهذه الأهداف والموضوعات لايمكن تحقيقها إلا بتعاون الجماعة . ولايمكن لبعض الجماعة أن يحقق هذه الأهداف بمفرده . فعلى سبيل المثال لاتطالب مجموعة الموظفين بزيادة الرواتب أو الترقيات والعلاوات فى ظل ظروف اقتصادية متدنية ، بل تنتظر حتى تتحسن الأوضاع فيطالبون بزيادة الرواتب أو بمنح ترقيات . وفى مثل هذه الظروف الحسنة يمكن للمنظمة أن تستجيب لمطالبهم .

ويوضح الشكل (١١ - ٦) نموذجًا لإدارة النزاع .

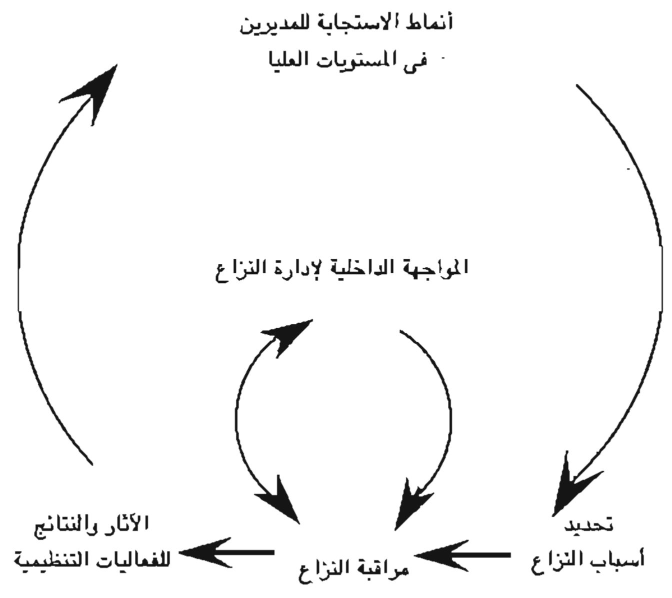
٣ - **توسيع الموارد** : حيث إن محدودية الموارد تعتبر - كما أشرنا - من أسباب حدوث النزاع التنظيمى ، لذلك يساعد السعى إلى زيادة الموارد ، سواء كانت مالية أو فنية أو أفرادًا عاملين ، على حل مشكلة النزاع .

٤ - **التوافق والتكامل** : يعتبر التوافق أو التكامل من أحسن الأساليب والتقنيات لحل النزاعات فى المنظمات ، لأنه يعمل على التوفيق بين التناقضات المختلفة التى لايضحى فيها أى طرف من الأطراف فى جماعات النزاع . وهذا التوافق ينعكس على جميع أطراف النزاع .

٥ - **الحل الوسط** : ويعنى الوصول إلى اتفاق بين جوانب النزاع عن طريق تنازل كل جانب للجانب الآخر عن طلباته ، أو تنازل كل منهما عن جزء من هذه الطلبات فى سبيل الوصول إلى حل وسط بين الجانبين .

٦ - **السيطرة** : وتعنى تغلب أحد الأطراف على الطرف الآخر وانتهاء النزاع . وعادة ماتلعب القوة والسيطرة دورًا فى هذا الأسلوب .

شكل (١١ - ٦) نموذج لإدارة النزاع



المصدر Richard F. Walton and John M. Dutton , The Management of Interdepartmental Conflict : A Model and Review, Administrative Science Quarterly , March 1969 .

أنماط حل النزاع الشخصي الداخلي :

اهتم كثير من الباحثين بحل النزاع الشخصي الداخلي بين الأفراد ، حيث اقترحوا بعض الحلول والنماذج لحل مثل هذا النزاع . فقد اقترحت فوليت Follet [١٠] (١٩٤٠م) - نقلا عن رحيم Rahim [١١] (١٩٨٦م) - ثلاث طرق للتعامل مع النزاع الشخصي ، هي :

١ ـ السيطرة .

٢ ـ الحل الوسط .

٣ ـ التوحد أو التكامل .

وقد وجدت طرق أخرى لحل هذا النزاع في منظمات العمل ، ومن هذه الطرق الأخرى :

١ ـ التلافي (البعد عن) .

٢ ـ القمع .

كما اقترح كل من بليك وموتون [١٢] (١٩٦٤م) نموذجًا نظريا لأنماط حل النزاع الشخصي الداخلي عند الأفراد ، تمثل في خمسة أنواع ، هي :

١ ـ الضغط .

٢ ـ الانسحاب .

٣ ـ التلطيف .

٤ ـ الحل الوسط (الصلح) .

٥ ـ حل المشكلة .

ويرى بليك وموتون أن هذه الأنماط الخمسة لحل النزاع تعتمد في الأساس على اتجاهات ومواقف المدير : الاهتمام بالعمل والإنتاج ، الاهتمام بالأفراد العاملين (رحيم [١٣] ، ١٩٨٦ م ، ص ١٧) .

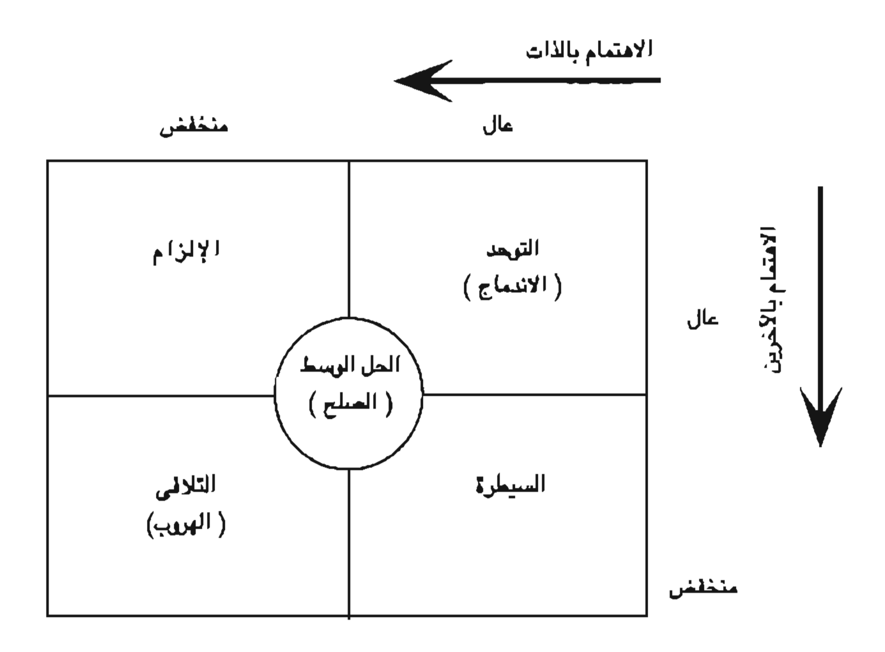
وقد قام توماس Thomas [١٤] (١٩٧٦م) بتطوير وتعديل نموذج بليك وموتون (١٩٦٤م) وصاغه بشكل آخر ، حيث اقترح مفهومين جديدين ، هما : التعاون مثل محاولة إرضاء اهتمامات الطرف الآخر ، والتأكيد مثل محاولة إرضاء اهتمامات الذات .

وهذا يعني أن هذا النموذج الجديد ـ الذي اقترحه توماس ـ يفرق بين بعدين أساسيين في حل النزاع الشخصي ، هما : الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين ، فالبعد الأول يشرح درجة محاولة إشباع الفرد لاهتماماته الذاتية إن كانت عالية أو منخفضة . أما البعد الثاني فيشرح درجة محاولة إشباع الفرد لاهتمامات الآخرين إن كانت عالية أو منخفضة . ويعتقد روبين وبراون Rubin & Brown (١٩٧٥م) ـ نقلا عن رحيم [١٥] Rahim (١٩٨٦م) ـ أن هذه الأبعاد تعني بالتوجه الدافعي للفرد أثناء النزاع (ص ١٧) .

وقد وجدت دراسات أجراها كل من ربل وتوماس [١٦] Ruble & Thomas (١٩٧٦م) تأييدًا عامًا لهذه الأبعاد ، وقد تم دمج النموذجين وظهرت في خمسة أنماط أو نماذج أساسية يوضحها الشكل (١١ ـ٧) ، هي :

شكل (١١ ـ ٧)

نموذج البعدين لحل النزاعات الشخصية الداخلية (توماس ١٩٧٦م)



المصدر : Rahim . M . Managing Conflict in Organizations, Prageer, New York . 1986 p. 18 .

١ - **التوحد أو الاندماج** : ويعنى الاهتمام العالى بالذات وبالآخرين . وهذا أمر يستلزم تعاونا بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى حل متفق عليه ومناسب للطرفين معا .

٢ - **الإلزام** : ويعنى اهتماما منخفضا بالذات ، واهتماما عاليا بالآخرين ، وهذا النمط مرتبط بإرضاء اهتمامات الطرف الآخر ، ويتمثل فى : الكرم وإنكار الذات و طاعة الطرف الآخر .

٣ - **السيطرة** : وتعنى الاهتمام العالى بالذات واهتماما منخفضا باهتمامات الآخرين . وهذا النوع يعرف بـ (كسب / خسارة) ، ويعتمد على الضغط السلوكي لكسب الآخرين ، وهذا الشخص المسيطر أو المنافس يسعى جاهدا لكسب قضيته وتحقيق هدفه الخاص به ، ولايعترف بحاجات أو توقعات الآخرين .

٤ - **التلافى (الهروب)** : وهذا يعنى اهتماما منخفضا باهتمامات الذات واهتمامات الآخرين على حد سواء . ويرتبط هذا السلوك بالانسحاب أو التأجيل والتسويف ، أو الهروب من مواقف مهددة . إن الشخص المنسحب أو المتلافى يفشل فى إشباع حاجاته الذاتية واهتماماته الخاصة ، ويفشل كذلك فى إشباع حاجات واهتمامات الآخرين . ويعرف هذا النمط بالنمط أو الاتجاه غير المهتم بالقضايا أو الأطراف ذات العلاقة بالنزاع .

٥ - **الحل الوسط (الصلح)** : وهذا يعنى الاهتمام بالذات وبالآخرين بشكل متوسط أو بشكل متكافئ . ويتمثل هذا النمط بأسلوب (أعط .. وخذ) أو توزيع الفائدة والتصالح فى حل القضية أو النزاع . إن نمط الحل الوسط يعطى أكثر مما يعطى النمط المسيطر وأقل مما يعطى النمط المتلافى « الهارب » (رحيم[١٧] Rahim ، ص ١٨) .

الأساليب الخمسة لحل النزاع فى الجماعات عند توماس وكولمان :

يرى توماس وكولمان [١٨] Thomas & Kolman (١٩٨٥م) أن هناك خمسة أساليب لحل النزاع فى المواقف التى يمر بها الإنسان . فالإنسان فى مواقف الحياة وفى أثناء تعامله مع الآخرين يغلب على سلوكه واحد من اثنين .

١ - **التأكيد أو الثقة :** ويعنى مدى محاولة الفرد إشباع اهتماماته الخاصة .

٢ - **التعاون :** ويعنى مدى محاولة الفرد إشباع اهتماماته الخاصة واهتمامات الآخرين .

ويمكن استخدام هذين البعدين الأساسيين للسلوك لتحديد خمسة أساليب محددة لمعالجة النزاعات . ونوضح فى السطور التالية هذه الأساليب [١٩] :

١ - **المنافس :** مؤكد وغير متعاون . يواصل هذا الفرد اهتمامه الخاص على حساب الأشخاص الآخرين . وهذه طريقة توجيه القوة ، كل واحد يستخدم أى قوة مناسبة لكسب الوضع له . والتنافس يعنى الوقوف دفاعاً عن حقوقك ، أن تدافع عن الحق الذى تؤمن بصحته أو تحاول أن تفوز .

٢ - **المجامل :** غير مؤكد ومتعاون ، وهو عكس المنافس ؛ أى أنه الشخص الذى يهمل اهتماماته لإرضاء اهتمامات الآخرين . فهناك حدود للتضحية الذاتية فى هذه الطريقة . والمجامل ربما يأخذ صيغة إنكار الذات ، أو الكرم أو الصدقة أو القبول والطاعة للأشخاص الآخرين عندما يصدرون الأوامر ، أو يوافق على وجهات نظر الآخرين .

٣ - **المتفادى المواجهة (المنسحب) :** غير مؤكد وغير متعاون . هذا الشخص لا يتابع مباشرة اهتماماته الخاصة أو اهتمامات الآخرين ، وهو لايهتم بالصراع أو النزاع . ويمكن أن يتخذ المتفادى صورة اللباقة والدبلوماسية فى القضية ، فيعمل على مناقشة القضية أو الموضوع فى الوقت المناسب أو ربما ينسحب من الموقف المهدد .

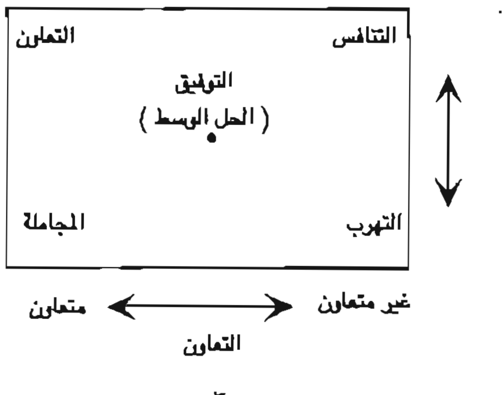
٤ - **المتعاون :** مؤكد ومتعاون معا ، وهو عكس المتفادى . يسعى هذا الشخص إلى محاولة العمل مع الآخرين ليجد بعض الحلول التى ترضى اهتمامات الجميع . ويعنى ذلك أنه يبحث فى الموضوع أو القضية حتى يصل إلى الحلول المرضية للطرفين ، ويبحث عن بدائل مناسبة لجميع الاهتمامات . فالتعاون بين شخصين يمكن أن يأخذ صيغة اكتشاف عدم اتفاق للتعلم من كل طرف ومعرفة أعماق كل واحد ووجهة نظره فى الموضوع ، وهذا يقرر لإيجاد حلول وابتكار وسائل ومصادر أو موارد لحل المشكلة بين الطرفين .

٥ - **الموفق :** وسط بين التأكد والتعاون . يهدف هذا الشخص إلى إيجاد حلول موافقة وناضجة وملائمة ترضى بشكل كبيركلا الطرفين ، وهذا النمط يقع فى وسط الطريق بين المنافس والمجامل . وهو يعطى أكثر من المنافس وأقل من المجامل ؛ بمعنى أنه يعرض القضية أو الآراء مباشرة أكثر من أن يتفاداها ، غير أنه لا يكشفها ويناقشها بعمق مناقشة المتعاون ، وهو يبحث عن أوضاع وسطية لحل الخلاف .

ويوضح الشكل (١١ ـ ٨) هذه العناصر الخمسة لحل النزاع التى اقترحها توماس وكولمان .

شكل (١١ ـ ٨)

عناصر حل النزاع الخمسة



تفسير للأنماط الخمسة لحل النزاع التى اقترحها توماس وكولمان :

أ - المنافس :

يستخدم هذا النمط :

١ - فى حالة الظروف الحيوية السريعة الحاسمة ، مثل حالة الطوارئ .

٢ - فى حالة القضايا العامة التى تحتاج إلى حسم ، مثل : خفض التكلفة أو الميزانية أو تغير قواعد وإجراءات ذات تأثير على المنظمة أو الجهاز أو القسم .

٣ - فى القضايا التى تكون حيوية لرفاهية المنظمة أو الشركة ، عندما يعرف الشخص ويتأكد أن ذلك صحيح .

٤ - لكى تحمى نفسك من الآخرين ، عندما تتأكد أنهم سوف يستغلون الموقف ضدك .

إذا كانت درجتك عالية :

١ - هل أنت محاط بـ (نعم) الرجال ؟

٢ - هل المرؤوسون يخشون احترام الرفض وغير متأكدين منك ؟

(فى المناخ التنافسى يجب على المرء أن يسعى إلى التأثير والاحترام)

وإذا كانت درجتك منخفضة :

١ - هل تشعر غالبا أن ليس لديك قوة فى المواقف ؟

(يمكن أن يكون ذلك لأنك لا تعى قوتك التى تملكها أو لأنك لا تعرف كيفية استخدامها أو غير مرتاح لفكرة استخدامها . وهذا ربما يقلل من فعاليتك بواسطة منع تأثيرك) .

ب - المتعاون :

يستخدم هذا النمط :

١ - لإيجاد حل متوحد عندما يكون جميع اهتمامات الطرفين مهمة للتوفيق بينهما .

٢ - عندما تكون غاياتك من التعلم : فحص فرضيتك الخاصة ، فهم وجهات نظر الآخرين .

٣ - لاستخراج تنوير (إضاءة) من الأفراد ذوى وجهات النظر المختلفة للمشكلة .

٤ - للحصول على ولاء بواسطة تحويل اهتمامات الآخرين إلى قرار جماعى .

٥ - للعمل من خلال مشاعر صعبة تداخلت مع علاقات شخصية بينية .

إذا كانت درجتك عالية :

١ - هل تمضى وقتا طويلا فى مناقشة قضايا يبدو أنها لا تستحق ذلك ؟

(التعاون يأخذ وقتا وطاقة وجهدا وربما موارد تنظيم نادرة . إن المشكلات العادية لا تتطلب حلولاً ، وليس كل الاختلافات بين الأفراد يمكن حسمها والقضاء عليها . إن اللجوء للتعاون واتخاذ القرارات الجماعية يستخدمان أحيانا لتلافى المخاطرة) .

٢ – هل سلوكك التعاونى يفشل فى إيجاد استجابة تعاونية مع الآخرين ؟

(إن الطبيعة الأولى الاستثنائية لبعض سلوكيات المتعاون ربما تجعله سهلاً للآخرين ، لكى يستخفوا بالتعاون أو يستغلوا الثقة لأغراضهم الشخصية . وهذا قد يقود إلى منافسة أو نزاعات ونحو ذلك) .

إذا حصلت على درجة منخفضة :

١ – هل من الصعب عليك أن ترى خلافات كفرصة للتعلم أو لحل المشكلات ؟

(برغم أن هناك تهديدا دائما أو مفاهيم غير منتجة للنزاع ، فإن المتشائمين غير المفرقين سيحمونك من مشاهدة إمكانيات التعاون ، وهو أمر يقودك إلى أداء ناجح ورضاء ويقود إلى تعاون ناجح) .

٢ – هل المرؤوسون غير موالين لقراراتك وسياساتك ؟

(ربما يكون اهتمامهم ليس مندمجا مع تلك القرارات أو السياسات) .

جـ – الموفق (الحل الوسط)

يستخدم هذا النمط :

١ – عندما تكون الأهداف متوسطة الأهمية ، غير أنها لاتستحق الجهد أو تمزقًا داخليًا لتاكيد أكثر .

٢ – عندما يكون هناك خصمان لديهما قوة متعادلة ، ويتعهدان بقوة لأهداف متبادلة وكلية .

٣ – لإنجاز تسوية مؤقتة لقضايا معقدة .

٤ – للوصول إلى حلول ملائمة تحت ضغط الوقت .

إذا حصلت على درجة عالية :

١ – هل تركز بشكل كبير على الجانب العملى وتكتيكات التوفيق ، لدرجة أنك فى بعض الأحيان تخسر : أكبر القضايا ، المبادئ ، القيم ، الأهداف طويلة الأمد ، رفاهية المنظمة ؟

(بعض المناخات يمكن أن تقوض الثقة الشخصية الداخلية ، وتصرف الانتباه بعيدا عن جدارة مناقشة القضايا) .

إذا حصلت على درجة منخفضة :

١ – هل تجد نفسك حساسا جدا أو خجلاً لتكون فعالا فى مساومة القضايا ؟

٢ – هل تجد أنه من الصعوبة عمل تحويل أو منح ؟

(بدون وجود صمام أمان يصعب عليك الحصول على تخلص لبق من المجادلات التبادلية والهدامة ، مثل مقاومة القوة ونحو ذلك)

د – المتلافى (المنسحب)

يستخدم هذا النمط :

١ – عندما تكون القضية تافهة لعبور الأهمية ، أو عندما تضغط كثير من القضايا المهمة .

٢ – عندما تدرك أنه ليس هناك فرصة لإرضاء اهتماماتك ، مثل أن يكون لديك قوة قليلة أو عندما تحبط بواسطة شيء يصعب عليك بشدة تغييره .

(السياسات الوظيفية ، أو أحد الشخصيات الصعبة) .

٣ – عندما يفوق التدمير الداخلى لمجابهة النزاع الفائدة من حله .

٤ – لكى تجعل الناس يهدؤون ، لكى تخفض التوترات لمستوى الإنتاج ولاسترداد وجهة النظر ورباطة الجأش .

٥ – عندما يفوق جمع معلومات أكثر الفائدة من القرار العاجل .

٦ – عندما يستطيع الآخرون حل النزاع بفعالية أكثر .

٧ – عندما تبدو القضية تمس أو تكون عرضا لقضية أساسية أخرى .

إذا حصلت على درجة عالية :

١ – هل تنسيقك يعانى لكون الأفراد يصعب عليهم الحصول على مدخلاتك للقضية ؟

٢ – هل يبدو غالبا أن الناس يمشون على «قشر البيض» ؟

(أحيانا يمكن تكريس كمية التدمير للطاقة للتحذير وتلافى القضايا ، الدليل على أن القضايا تحتاج إلى مواجهة وحلول) .

٣ – هل القرارات للقضايا المهمة تتخذ بإهمال أو تخلف ؟

إذا كانت درجتك منخفضة :

١ – هل تجد نفسك تؤذى مشاعر الآخرين أو تثير العداء ؟

(ربما تحتاج إلى التمرن على مواجهة التحدى أو المجابهة للقضايا أو اللباقة (الحساسية) فى صياغة القضايا فى الطرق غير المهددة . اللباقة غالبا هى فى تلافى التمزق الداخلى «الكامن» لمفاهيم القضايا) .

٢ – هل تشعر دائما بالعجلة أو انفجار (انسحاق) القضايا ؟

(ربما تحتاج إلى تخصيص وقت أكثر لوضع الأفضليات ، أن تقرر أى القضايا غير مهمة ويمكن تفويضها للآخرين) .

هـ – المجامل :

يستخدم هذا النمط :

١ ـ عندما تعرف أنك على خطأ ، لموافقة الوضع الأحسن ، لكى تسمع ، لتتعلم من الآخرين ، لتُرى الآخرين أنك معقول .

٢ ـ عندما تكون القضية أو الموضوع أكثر أهمية للشخص الآخر منها لك ، لإرضاء حاجات الآخرين ، للمساعدة على المحافظة على علاقات التعاون .

٣ ـ لكى تبنى سمعة اجتماعية للقضايا اللاحقة والمهمة لك .

٤ ـ عندما يدمر إكمال المنافسة فقط سببك ، عندما تخسر .

٥ ـ عندما تكون المحافظة على الانسجام وتلافى التمزق مهمين بشكل خاص .

٦ ـ للمساعدة فى التطوير الإدارى للمرؤوسين بواسطة موافقتهم على التجربة والتعلم من أخطائهم الخاصة .

إذا حصلت على درجة عالية :

١ - هل تعتقد أن أفكارك الخاصة واهتماماتك لا تحصل على الاهتمام الذى تستحقه ؟

(التأجيل الطويل لاهتمامات الآخرين يمكن أن يحرمك من : التأثير ، الاحترام ، الاعتراف والتقدير . كما يحرم المنظمة من تعليلاتك الكامنة) .

٢ - هل التدريب (التهذيب) منحل ؟

(برغم أن قيمة التدريب فى ذاته يمكن أن تكون قليلة ، هناك دائما قواعد وإجراءات وتعيينات تكون وسائلها عصيبة لك أو للمنظمة) .

إذا حصلت على درجة منخفضة :

١ - هل تعانى صعوبة فى بناء شعور ودى مع الآخرين ؟

(المجاملة فى القضايا البسيطة ذات الأهمية للآخرين تعتبر إيماءة للشعور الودى) .

٢ - هل يبدو أن الآخرين يعتبرونك غير معقول ؟

٣ - هل يصعب عليك القبول عندما تخطئ ؟

٤ - هل تميز الاستثناءات الشرعية للقواعد ؟

٥ - هل تعرف متى توقف أو تنهى الموضوع ؟

إدارة النزاع من منظور إسلامي :

أوضح بدر[٢٠] (١٩٨٦م) وجهة نظر الإسلام فى إدارة وحل النزاع ، حيث يرى أن الإسلام ساهم بصفته دستور حياة فى حل الخلافات والنزاعات بين الأفراد . والنظرة الإسلامية الخلافات فى المنظمات تختلف - كما يقول بدر (١٩٨٦م) - عن نظرة أصحاب الفكر الإدارى التقليدى حيث إن النظرة الإسلامية للخلافات نظرة طبيعية ، بينما يرى أصحاب الفكر الإدارى التقليدى أن الخلافات أو التناقضات فى المنظمة ظاهرة غير طبيعية وتحتل مظهراً سيئًا للمنظمة ، وبالتالى ينبغى إخفاؤها أو تجنب الحديث عنها (ص ٥) .

فالإسلام يسعى إلى حل الخلافات والنزاعات عن طريق العمل على عدم حدوثها من الأصل أو تقليلها إلى الحد المقبول . ويوضح بدر (١٩٨٦م) منهج الإسلام فى إدارة الخلافات كما يلى :

أولا - الوقاية من وقوع الخلافات ، خصوصا تلك التى ترجع لصفات سيئة فى شخصية الفرد ، مثل : سوء الظن بالغير ، الحسد ، التكبر ، جحود الحق ، الحقد.

ثانيا - تقديم طرق معينة لمعالجة أسباب الخلافات الأخرى التى لا ترجع لصفات سيئة فى الأفراد ، ولكن ترجع لطبيعة علاقات العمل وتعارض المصالح أو نتيجة لأسباب تنظيمية .

ولكى نعطى أمثلة على ذلك نستعرض فيما يلى بعض ما أورده بدر حول المنهج الإسلامى فى إدارة الخلافات .

أولا — الوقاية من وقوع الخلافات ، تتمثل الوقاية من الوقوع فى الخلافات بمعالجة الظواهر السيئة فى شخصية الفرد ، وكذلك بتحسين الاتجاه نحو روح الألفة والمحبة والتعاون بين الأفراد ، بدلا من روح الشقاق والخلاف ، وذلك على النحو التالى :

أ - معالجة الظواهر السيئة فى شخصية الفرد التى تساهم فى إيجاد بعض الخلافات [٢١] :

١ - ينهى عن سوء الظن بالغير :

«يأيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم ...» (الحجرات : ١٢) .

٢ - ينهى عن احتقار المسلم لأخيه :

«يأيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم ، ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن ...» (الحجرات : ١١) .

٣ - ينهى عن الحسد .

٤ - ينهى عن التكبر واحتقار الغير :

«ومن آياته أن خلقكم من تراب ثم إذا أنتم بشر تنتشرون» (الروم : ٢٠) .

٥ - ينهى عن الظلم :

«ولا تحسبن الله غافلا عما يعمل الظالمون ، إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار» (إبراهيم : ٤٢) .

٦ - ينهى عن المحاباة والمحسوبية :

«ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقًا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون» (البقرة:١٨٨) .

٧ - ينهى عن التجسس وكشف المساوئ والمعايب بغير عذر شرعى :

«يأيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم ، ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً ، أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه ، واتقوا الله إن الله تواب رحيم» (الحجرات : ١٢) .

٨ - ينهى عن الغش والخداع :

«ويل للمطففين ، الذين إذا اكتالوا على الناس يستوفون ، وإذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون» (المطففين : ١-٣) .

٩ ـ ينهى عن الغيبة :

«يأيها الذين امنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم ، ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضًا ... » (الحجرات : ١٢) .

١٠ ـ ينهى عن النميمة :

«ولا تطع كل حلاف مهين ، هماز مشاء بنميم» (القلم : ١٠ ، ١١) .

١١ ـ ينهى عن الكذب :

«... إن الله لا يهدى من هو مسرف كذاب» (غافر : ٢٨) .

ب ـ تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد ونبذ روح الخلاف والشقاق ، حيث إن الإسلام يعمل على :

١ ـ الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد :

«ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتى هى أحسن ، فإذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم» (فصلت : ٣٤) .

٢ ـ خلق روح الأخوة :

«إنما المؤمنون إخوة ، فأصلحوا بين أخويكم ، واتقوا الله لعلكم ترحمون» (الحجرات : ١٠) .

٣ ـ خلق روح التعاون :

«... وتعاونوا على البر والتقوى ، ولا تعاونوا على الإثم والعدوان ، واتقوا الله إن الله شديد العقاب» (المائدة : ٢) .

٤ ـ الوفاء بالعهد :

«وأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا ، إن الله يعلم ما تفعلون» (النحل : ٩١).

٥ ـ خلق روح المحبة :

قال عليه أفضل الصلاة والسلام :

«والذى نفسى بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شيء إذا تفعلوه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم» (رواه مسلم) .

٦ ـ نبذ الخلافات وخلق روح التعاون :

«واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا ، واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء ، فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا ...» (آل عمران :١٠٣) .

٧ ـ الحث على تعارف الأفراد بعضهم ببعض :

«يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، إن أكرمكم عند الله أتقاكم ، إن الله عليم خبير» (الحجرات : ١٣) .

٨ ـ إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد :

«ومن أياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجًا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة ، إن فى ذلك لأيات لقوم يتفكرون» (الروم : ٢١) .

ثانيًا ـ طرق المنهج الإسلامى فى إدارة الخلافات ، يعرض حامد بدر[٢٢] (١٩٨٦م) أهم هذه الطرق ، ونلخصها كما يلى :

١ ـ حل الخلاف بالرجوع إلى القرآن والسنة : «وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله ، ذلكم الله ربى عليه توكلت وإليه أنيب» (الشورى : ١٠)

٢ ـ **المشورة (جلسات المواجهة)** : ومن أمثلتها حل الخلاف الذى حدث بين مجموعات المسلمين فى الموقف من مانعى الزكاة بعد وفاة الرسول (ص) ، فكان لعمر رأى ولأبى بكر رأى مخالف ، ثم تمت المناقشة أو المواجهة واقتنع عمر وباقى أصحاب رسول الله (ص) بصحة رأى «أبى بكر» ، فاتبعه الجميع فى ظل روح المحبة والإخاء .

٣ ـ **استخدام أهداف عليا مشتركة** : ويعطى بدر مثالاً على ذلك الطريقة التى استخدمها الرسول (ص) فى حل الخلاف الذى نشب بين قبائل قريش على من يضع الحجر الأسود فى مكانه ، عند إعادة بناء جدران الكعبة قبل بعثة رسول الله (ص) ، ذلك أن الرسول (ص) حول بحكمته ذلك الخلاف ـ القائم على إصرار كل قبيلة على أن تفوز بشرف وضع الحجر الأسود وأن تمنع القبائل الأخرى من وضعه ـ بأن جعلهم جميعًا يحققون مصلحة مشتركة لهم جميعًا ومرضية ، عن طريق وضع الحجر الأسود فى ثوبه ، ثم طلب من كل قبيلة أن تأخذ بناحية من الثوب ، ثم رفعوه جميعا حتى بلغ موضعه ، ثم بنى هو عليه بيده الشريفة . فبذلك تحققت مصلحة مشتركة وهدف مشترك فيه مصلحة الجميع (بدر ، ١٩٨٦م ، ص ١٢) .

٤ ـ **استخدام وسيط** : ويكون ذلك الوسيط طرفًا محايدًا ، يرضى عنه الطرفان المختلفان ، مؤهلا لحل الخلاف بينهم . وقد يكون هذا الوسيط شخصًا محايدًا أو محكمًا رسميًا أو قاضيًا . يقول الله تعالى :
«وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها إن يريدا إصلاحًا يوفق الله بينهما . إن الله كان عليمًا خبيرًا» (النساء ٣٥) .

٥ ـ **استخدام الإجبار والقوة** : وهو فرض حل معين على أفراد الفريقين المختلفين عن طريق طرف ثالث ، وهذا الطرف الثالث قد يكون رئيس المجموعتين أو الفريق أو ذا مصادر قوة أكثر . يقول سبحانه وتعالى :
«وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما ، فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التى تبغى حتى تفىء إلى أمر الله ، فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين» (الحجرات : ٩) .

٦ ـ **طريقة تهدئة الموقف** : وفى هذه الطريقة يقوم قائد المجموعتين اللتين يوجد بينهما خلاف بتهدئة الطرفين المختلفين ، وذلك بإظهار أن هذا الخلاف ينبغى ألا يوجد إذا صفت النفوس ورجعت إلى روح المحبة والأخوة والإيمان التى تربطهم ، يقول الله تعالى :
«واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا ، واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألّف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا ، وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها ، كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون» (آل عمران : ١٠٣) .

٧ ـ **استخدام حل وسط** : يورد حامد بدر موقف الرسول (ص) فى صلح الحديبية ، وذلك عندما رأى رسول الله صلى الله عليه وسلم فى عامه السادس من الهجرة أنه سوف يعتمر إلى بيت الله الحرام فى مكة ، فخرج فى سبعمائة من المسلمين إلى مكة معتمرين، ولكن لمصلحة الدعوة الإسلامية كما قررها الله سبحانه وتعالى وأعلم رسوله بها قبل رسول الله الصلح مع قريش فى الحديبية ، برغم أنه قد يبدو أن فيه بعض التنازل من رسول الله صلى الله عليه وسلم ، حيث تنازل فى صحيفة الصلح عن أن تذكر صفته بأنه رسول الله ، وكذلك تنازل عن كتابة بسم الله الرحمن الرحيم . ورجع الرسول (ص) هو والمسلمون دون أن يعتمروا ذلك العام . وكان ذلك فى صالح الإسلام والمسلمين ، حيث دخل الناس فى دين الله بأعداد كثيرة فى فترة الصلح التى دامت عامين . يقول الله سبحانه وتعالى فى هذا الخصوص :
«لقد صدق الله رسوله الرؤيا بالحق لتدخلن المسجد الحرام إن شاء الله آمنين محلقين رءوسكم ومقصرين لا تخافون ، فعلم ما لم تعلموا فجعل من دون ذلك فتحا قريبا» (الفتح : ٢٧) .

العوامل المساعدة على إدارة النزاع والتغيير فى العمل :

١ ـ **بناء الثقة** : عندما يثق العاملون فى الإدارة ويشعرون بالثقة بأنفسهم وبالعمل الذى يؤدونه ، فإن ذلك يساعد على قبولهم لحل النزاع أو قبول التغيير أو التطوير الذى تشهده المنظمة أو الإدارة . أما إذا كان هناك أى نسبة من عدم الثقة أو الخوف من الإدارة ، فإن العاملين لن يستجيبوا لأى عملية تطوير أو تغيير . لذلك فإن دور الإدارة والمنظمة ضرورى ومهم فى بناء وإيجاد الثقة والمحبة والأمن النفسى للعاملين . وهذا الأمر لايتم بين عشية وضحاها ، بل يحتاج إلى فترة من الزمن قد لا تكون قصيرة . ومن هنا فإن الإدارة أو المديرين مطالبون بأن يسعوا إلى بناء الثقة والعدالة بين أفراد العمل وأن يشاركوهم فى هذا البناء .

٢ ـ **نقاش المتغيرات المحيطة والتطوير المطلوب تحقيقه** : كذلك من العوامل المساعدة على حل النزاع وقبول التطوير والتغيير فى منظمات العمل ، أن يقوم المديرون بنقاش التغييرات والتطويرات المرغوب إحداثها فى الإدارة أو المنظمة مع العاملين ، وإشعارهم بأنهم جزء لايتجزأ من المنظمة ، فتؤخذ آراؤهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول قضية التغيير أو التطوير ، وذلك لأن الإنسان بطبيعته يخشى التغيير الجديد الذى لايعرف نتائجه أو أهدافه . وعلى المديرين أن يكونوا واثقين أمناء مع موظفيهم فى النقاش وأن يوضحوا كل مايرغبون تعديله أو تطويره فى إداراتهم ، لأن الموظفين هم الذين سينفذون هذه التطويرات ، فإذا لم تتضح فى أذهانهم فإنهم سوف يقاومون هذا التغيير أو على الأقل لن يساعدوا على تنفيذه .

٣ ـ **مشاركة العاملين** : إن مشاركة العاملين فى عملية التغيير والتطوير وإشعارهم بأهميتهم منذ البداية ، وتوضيح المطلوب إحداثه أو نقاشه ، يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم فيثقون بالإدارة ويعملون بجد وفعالية على تنفيذ هذا التطوير أو التغيير ، لأنهم عندما يعرفون الهدف من البداية لن يصبحوا عائقًا يحول دون تحقيقه .

٤ ـ **التأكد من أن هذا التطوير أو التغيير معقول** : إن أى تطوير أو تغيير يأتى دائمًا من الإدارة العليا . غير أن المطلوب من المديرين أن يتأكدوا من أن أى تطوير أو تغيير يرغبون إحداثه فى المنظمة أو الإدارة ، هو تغيير وتطوير معقول يمكن القيام به ولن يكون له تأثير سلبى على العاملين .

٥ ـ **تلافى التخويف أو التهديد** : إن العلاقة بين المديرين والعاملين فى منظمات العمل هى علاقة مستمرة ، ومن هنا تعتمد المحافظة على هذه العلاقة على أسلوب المديرين فى الإدارة ، لذلك عند الرغبة فى إحداث تطوير أو تغيير فى أى جانب من جوانب العمل ، فإن المطلوب هو استخدام أسلوب الثقة والتعاون ونبذ أسلوب التخويف أو التهديد أو القوة فى إحداث التغيير أو التطوير ، لأن أسلوب التهديد أو التخويف يعمل على هدم الثقة بين الإدارة والعاملين ، الأمر الذى لا يكون للتغيير معه أى فعالية .

٦ ـ **اتباع برنامج وجدول زمنى معقول** : إن مراعاة عامل الوقت له دور كبير فى نجاح التطوير أو التنظيم ، كما أن استخدام البرنامج أو الجدول الزمنى المعقول يعمل على نجاح هذا التطوير أو التنظيم . فمثلا قد لا يكون التطوير أو التغيير مناسبًا بعد عودة العاملين من إجازة العيد أو خلال إجازة الكثير من العاملين ، ومن هنا كان مراعاة مناسبة الظروف والوقت واستعداد العاملين أمرًا مهمًا وحيويا فى تنفيذ التغيير أو التطوير .

الهوامش :

1 - Feldman, D. C. Arnold, H., **Managing Individual and Group Behavior in Organizations,** McGraw Hill Book Comp., New York, 1983, p. 513.

2 - Ibid., p. 515.

3 - Rue, L., & Myars, L., **Management: Theory and Application,** Richard. Irwin, inc., 1983. p. 363.

4 - Ibid., p. 365.

٥ – حامد بدر ، طرق فى الفكر الإسلامى لحل الخلافات فى المنظمات ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد العاشر ، العدد الثانى ، ربيع ١٩٨٦ ، ص ٢٠٠ .

6 - Rue & Myars, 1983, p. 367.

7 - Ibid., p. 372.

8 - Rahim, M., **Management Conflict in Organizations,** Praeger, New York, 1986. pp. 61-62.

9 - Ibid., p. 68.

10 - Follet, M. (1940) Constructive Conflict, In H.C. Meclaif & L. Urwick (eds.), **Dynamic Administration: The collected Papers of Mary Parker Follet,** pp. 30-49, New York, Harper (Originally Published, 1906).

11 - Rahim, op. cit., p. 17.

12 - Blake. R. & Mouton, J. (1964), **The Managerial Grid,** Houston, Tx. Gulf Publishing.

13 - Rahim, op. cit., p. 17.

14 - Thomas k. (1976), Conflict and Conflict Management, In M. D. Dunnette (ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** pp. 889-935, Chicago: Rand McNally.

15 - Rahim, op. cit., p. 17.

16 - Ruble T. & Thomas, K., (1976), **Support for two Diminsional Model for Conflict Behavior,** 16, pp. 143-155.

17 - Rahim, op. cit., p. 18.

18 - Thomas & Kolmann, **Conflict Mode Instrument,** Xicom (24th Printing), 1985.

19 - Ibid., p. 20.

٢٠ – حامد بدر ، مصدر سابق ، ص ٥ .

٢١ – حامد بدر ، المصدر نفسه ، ص ١٢ .

٢٢ – حامد بدر ، المصدر نفسه ، ص ٥٩ .

القسم الرابع

فعاليات سلوك القيادة والتأثير :

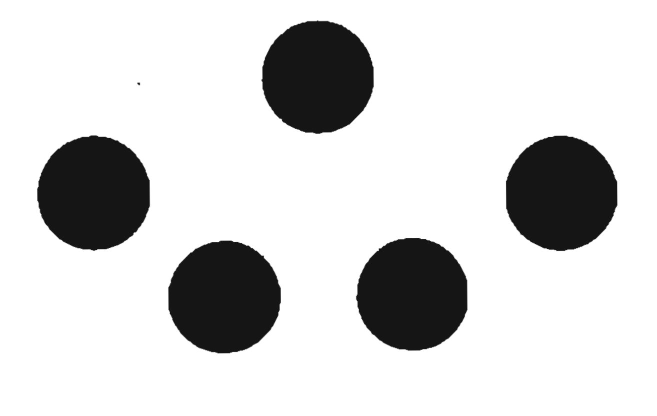
- **القيادة الإدارية .**
- **تطور نظريات القيادة الإدارية .**
- **القوة والسلوك السياسي في منظمات العمل .**

الفصل الثانى عشر

القيادة الإدارية

سئل أمير المؤمنين عمر : ما شرطك فى الوالى الذى تريده ؟

قال عمر : «إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم» .



مقدمة عن القيادة :

حظى موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى الدارسين منذ القدم . وقد عرف الإنسان فى خلال عصور التاريخ أن الفرق بين النجاح والفشل – سواء فى الحروب أو فى ميادين الأعمال أو السياسة وحتى فى الألعاب الرياضية – يرجع فى جانب كبير منه إلى مدى توفيق القيادة ، كما علم أن كل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة . غير أن السؤال المطروح بل الأسئلة المطروحة دائما هى : من هو القائد ؟ ما الذى يميز القائد عن غيره من الأفراد العاديين فى الجماعة ؟ من هو القائد الناجح أو الفعال ؟ ومن هو القائد غير الفعال ؟ كيف يتم تأثير القائد فى المجموعة ؟

وللإجابة عن مثل هذه الأسئلة لمعرفة كنه القيادة ، لجأ بعض الأفراد منذ القدم إلى أساليب قد يكون فيها نوع من الشعوذة ، حيث إن هناك من حاول استكشاف شخصية القادة عن طريق تحليل خط يدهم فى الكتابة ، ومن درس أشكال جمجمة الرأس لمعرفة القوى الذهنية للقادة ، ومن درس أثر وضع النجوم وعناصر الأجرام السماوية فى القادة Astrology .

وقد تبارى الباحثون والدارسون فى دراسة القيادة ، سواء منها السياسية أو الإدارية أو الرياضية أو الاجتماعية أو الدينية . وفى هذا الفصل سوف نتناول بشكل مركز القيادة الإدارية لعلاقتها الوثيقة بموضوع هذا الكتاب ، وسوف نستعرض القيادة الإدارية فى الإسلام ، ثم نتناولها فى الفكر الإدارى المعاصر من حيث : التعريف والنظريات والممارسات والحالات الإدارية .

القيادة الإدارية فى الإسلام :

أكد الإسلام الحنيف على أهمية التعامل الإنسانى ، وقد جاء التوجيه الربانى الكريم كأحسن مرشد للإنسان سواء كان رئيساً أو مرؤوسا ، وذلك فى قوله تعالى :

«فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين» (آل عمران : ١٥٩) .

إن هذه الآية الكريمة أوضحت بجلاء أسس ومبادئ القائد فى تعامله التى يمكن تلخيصها كما يلى :

١ – اللين فى المعاملة .

٢ – العفو .

٣ – المشاورة فى الأمر .

٤ – عقد العزم والتوكل على الله فى القرار .

وقد حض الإسلام على الاهتمام بالقيادة بين الأفراد لتحقيق الأهداف ، فنجد الرسول صلى الله عليه وسلم يقول : «إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم» . وفى قول آخر : «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم» .

ويعلق الإمام الشوكانى على هذين الحديثين الشريفين بقوله : «إن فيهما دليلا على أنه يشرع لكل عدد من الناس يبلغ ثلاثة فصاعداً أن يختاروا من بينهم من يتولى قيادتهم ، لأن فى ذلك السلامة من الخلاف الذى يؤدى إلى الهلاك ، فمع كل خلاف قد يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون جميعا ، ومع تأمير أحدهم عليهم يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة» .

ركائز القيادة الإدارية فى الإسلام :

من خلال تعاليم العقيدة الإسلامية فى النصوص القرآنية والأحاديث الشريفة ، يمكن للباحث أن يستنبط أن أسس القيادة الإدارية فى الإسلام يمكن تحديدها بعناصر ومقومات ، أهمها :

١ – العدل : يقول سبحانه وتعالى :

« ... وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ...» (النساء : ٥٨) .

٢ ـ **الشورى** : أكد الإسلام على أهمية الشورى والمشاورة فى الأمر فى عدة مواضع ، إذ يقول تعالى : «... وشاورهم فى الأمر ...» (آل عمران : ١٥٩) .

ويقول تعالى فى موضع آخر «... وأمرهم شورى بينهم ...» (الشورى : ٣٨) .

وجاء فى الحديث الشريف :

«ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمرهم» .

«ما ندم من استشار ولا خاب من استخار» .

٣ ـ **القدوة الحسنة** : يعتبر القائد هو المثل الأعلى للمجموعة ، وهو القدوة التى يقتدى بها . يقول الله سبحانه وتعالى : «لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة ...» (الأحزاب : ٢١) .

صفات القائد الإدارى المسلم :

يرى عبدالفتاح [١] (١٩٩٠م ، ص ص ٧٧ ـ ٧٨) أن القائد الإدارى المسلم يتميز عن غيره بصفات حميدة مثلى ، إذا اجتمعت فيه استطاع أن يكون مثالا للقائد الإدارى الناجح ، وأهم هذه الصفات :

١ ـ **صدق العقيدة وثباتها** : وهذا الجانب ـ كما يرى عبدالفتاح ـ يوفر نوعًا من الرقابة الذاتية ومراجعة النفس ، فلا يخشى مع توافره وجود أى شكل من أشكال الانحراف أو السلبية ، فالإيمان بالعمل هو المدخل الحقيقى للقيادة الفعالة (ص ٧٧) .

٢ ـ **التشاور مع الآخرين** : وهو عدم الانفراد باتخاذ القرار ، ومشاركة الآخرين من معاونيه ومن ذوى الخبرة والمعرفة ببواطن الأمور .

٣ ـ **القوة والأمانة** : إن القوة والأمانة من أهم صفات القائد الناجح . يقول سبحانه وتعالى : «... إن خير من استأجرت القوى الأمين» (القصص : ٢٦) .

٤ ـ **الفطنة وبعد النظر** : يمثل الذكاء وسرعة البديهة وإدراك الأمور بظاهرها واستنتاج ما وراءها من خبايا ـ أو ما يعرف بالبصيرة ـ وبعد النظر ، أهم الصفات التى يحتاج إليها المدير أو القائد الإدارى الناجح .

٥ ـ **الشجاعة والحزم** : لا شك فى أن الشجاعة والحزم والقوة من غير عنف واللين من غير ضعف ، ركائز مهمة ولازمة لشخصية القائد المسلم ، كما يرى عبدالفتاح [٢] (ص ٧٨) .

٦ ـ **العفو عند المقدرة** : وتتمثل هذه الصفة فى القدرة على الردع مع التسامح ـ إذا لزم الأمر ـ دون مكابرة أو ترفع ، يقول تعالى :

«... فاعف عنهم واصفح إن الله يحب المحسنين» (المائدة : ١٣) .

٧ ـ **التحلى بالصبر** : من أهم صفات القائد صفة الصبر والحلم والأناة ، وهى من أبرز الصفات ، إذ يقول تعالى :

«... استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين» (البقرة : ١٥٣) .

ويقول تعالى فى موضع آخر : «واصبر وما صبرك إلا بالله ولا تحزن عليهم ... (النحل : ١٢٧) .

ويرى كل من العنانى والشافعى [٣] (١٤٠١هـ) أن هناك عدداً من الضوابط الواجب مراعاتها فى العمل القيادى ، وهى :

١ ـ كراهية الحرص على الولاية .

٢ ـ الوضوح الشديد فى رؤية الهدف والتصميم عليه .

٣ ـ العدل .

٤ ـ الرحمة .

٥ ـ عدم الاستبداد بالرأى وطلب المشورة .

٦ ـ اختيار البطانة الصالحة .

٧ ـ تحرى مصلحة المرؤوسين والنصح والإخلاص لهم .

٨ ـ التحرى الدقيق فى اختيار المستويات القيادية الأولى .

٩ ـ الحلم والأناة (ص ٣٠) .

القائد المسلم فى التراث العربى والإسلامى :

يرى ابن أبى الربيع(٤) فى كتابه المشهور (سلوك المالك فى تدبير الممالك) أن هناك صفات أو خصالاً يجب توافرها فى القائد المسلم ، وهى :

١ ـ ينبغى أن يكون حكيمًا ملتمسًا للحكمة .

٢ ـ أن يكون قدوة لرعيته .

٣ ـ ينبغى ألا يجزعن مما لا بد منه ، ولا يأتى الأمر إلا فى حينه .

٤ ـ يجب أن يحافظ على الشكر ويحرص على الإحسان .

٥ ـ يجب أن يكون جيد الحدس والتخمين ولا يغيب عنه حال من أحواله .

٦ ـ أن يجعل الحق والعدل أمانة ويمتثل لما يأمرانه به .

٧ ـ ينبغى أن يقهر شهوته ، فإن من كان عبدها لا يستحق الملك .

٨ ـ ينبغى أن يكون شديد القوة عالمًا بالفروسية .

٩ ـ يجب أن يكون حسن الصورة مقبول الشكل .

١٠ ـ ينبغى أن يكون كامل الأعضاء تامها متمكنًا من الحركة .

١١ ـ أن يجتهد فى استمالة قلوب جمهور الرعية وجعل طاعتهم رغبة لا رهبة .

١٢ ـ ألا يغفل عن البحث عن رعيته بلطيف الأخبار حتى يقف على أسرارهم .

١٣ ـ أن يجعل محبتهم له اعتقاداً دينيًا لا طمعًا فى أعراض الدنيا .

١٤ ـ ينبغى أن يعرف أكثر أخلاق رعيته ليؤهل كلا لما يصلح له من الولايات .

١٥ ـ ينبغى أن يسمع قول القائل والمقول فيه ثم يعاقب الباغى .

١٦ ـ ينبغى ألا يخلى الرعية من وعد ووعيد ، وإيقاع وإنجاز ورخاء وخوف .

١٧ ـ يجب أن يكون أهم الأشياء عنده بسط الخير للناس وأن يعمهم بفضله .

١٨ ـ ينبغى ألا يجمع المحسن والمسيىء بمنزلة واحدة فيزهد أهل الإحسان .

١٩ ـ أن ينهى عن اعتقاد رياسة غير رياسته ليرجع الأمر بأسره إليه .

أورد الماوردى (ت ٤٥٠هـ) فى كتابه الأحكام السلطانية (٥) هذه القصة : «حكى أن المأمون رضى الله عنه كتب فى اختيار وزير : إنى التمست لأمورى رجلاً جامعا لخصال الخير ذا عفة فى خلائقه واستقامة فى طرائقه ، قد هذبته الآداب وأحكمته التجارب ، إن اؤتمن على الأسرار قام بها ، وإن قلد مهمات الأمور نهض فيها ، يسكنه الحلم وينطقه العلم وتكفيه اللحظة وتغنيه اللمحة ، له صولة الأمراء وأناة الحكماء وتواضع العلماء وفهم الفقهاء ، إن أحسن إليه شكر ، وإن ابتلى بالإساءة صبر ، لا يبيع نصيب يومه بحرمان غده ، يسترق قلوب الرجال بخلابة لسانه وحسن بيانه» (ص ٢٢) .

ويقول الماوردى(٦) : وقد جمع أحد الشعراء هذه الأوصاف فأوجزها ، ووصف بعض وزراء الدولة العباسية بها ، فقال :

بديهته وفكرته سواء	إذا اشتبهت على الناس الأمور
وأحزم ما يكون الدهر يومًا	إذا أعيا المشاور والمشير
وصدر فيه للهم اتساع	إذا ضاقت من الهم الصدور

ويرى الماوردى «أن هذه الأوصاف إذا كملت فى الزعيم المدير ، وقلما تكمل ، فالصلاح بنظره عام ، وما يناط برأيه وتدبيره تام ، وإن اختلت فالصلاح بحسبها يختل ، والتدبير على قدرها يعتل[٧] » (ص ٢٣) .

النمط الإسلامى للقيادة الإدارية :

يرى الدكتور أبو سن[٨] (١٤٠٤هـ ، ص ١١٩) أن أهم الصفات والخصائص التى يتميز بها نمط القيادة الإدارية فى الإسلام هى :

١ - أنها قيادة وسطية فى الأسلوب ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة فى آن واحد .
٢ - أنها قيادة إنسانية تحفظ للإنسان كرامته .
٣ - أنها قيادة تنتمى إلى الجماعة ، لا تتميز عن أعضائها .
٤ - أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف وتضع التابعين على طريق القدوة الحسنة .
٥ - أنها قيادة ذات مهارة سياسية تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة فى البيئة .

ويرى عبدالفتاح[٩] (١٩٩٠م) أن النمط الإسلامى للقيادة الإدارية بالتوسط والاعتدال ، فهو ليس بالنمط المتسلط المتعالى الذى ينظر إلى الناس من أعلى ، كما أنه ليس بالنمط المتسيب غير المبالى الذى يترك الأمور تسير وفق الأهواء الشخصية لصاحبها (ص ٨٤) .

ويضيف عبدالفتاح[١٠] «كما تتميز الشخصية القيادية الإسلامية بقوة الإيمان والعزيمة والحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة ، عن طريق الإقناع والتعاون مع أعضاء المجموعة المؤمنين برسالة قائدهم ، وفى إطار التعاليم السماوية السمحة ، وبحيث يكون هدف الجميع - قائداً ومجموعة - ابتغاء مرضاة الله سبحانه وتعالى» (ص ٨٤) .

السلوك القيادى الإسلامى :

أكد الإسلام على أهمية الطاعة للقائد بصفته الموجه ، إذ يقول تعالى :

١ - «يأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم ...» (النساء : ٥٩) .
والمقصود بأولى الأمر كافة من يتولى القيادة وتصريف الشئون فى كل زمان ومكان .
وحول سلوك القائد ، أكد الإسلام على أهمية اللين وحسن التعامل ، فيقول سبحانه وتعالى :

٢ - « ... ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ...» (آل عمران : ١٥٩) .
ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

٣ - «من لا يرحم الناس لا يرحمه الله» .
٤ - «إن الرفق لا يكون فى شيء إلا زانه ، ولا ينزع من شيء إلا شانه» .
٥ - وعن أنس أنه قال : «خدمت رسول الله صلى الله عليه وسلم عشرين سنة ، فما قال لى فى شيء فعلته لم فعلت ، ولا فى شيء لم أفعله هلا فعلت» .
٦ - يقول الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه : «إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين فى غير ضعف والقوى فى غير عنف» .
٧ - وسئل الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه عن شرطه فى الوالى الذى يريده ، فقال : «إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم» [١١] (الطماوى ، ١٩٧٦م ، ص ١٣٥) .

نظرية القيادة فى الإسلام :

اقترح عبدالفتاح[١٢] (١٩٩٠م) نظرية القيادة فى الإسلام من خلال الربط بين صفات القائد المسلم ومن خلال نظرة الإسلام لشروط ومتطلبات ومكونات العملية القيادية من ناحية ، وبين مفهوم النظم الحديثة من ناحية أخرى ، حيث يرى أن «النموذج الإسلامى هو نظام مفتوح مرتبط ببقاء الإنسان ، ويصلح للتطبيق فى كل زمان ومكان إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها» [١٣] (ص ٨٩) .

يوضح الشكل (١٢ - ١) القيادة فى الإسلام من خلال مدخل النظم ، كما اقترحه عبدالفتاح ، حيث يتكون من الأجزاء التالية[١٤]

١ - **الهدف الأسمى** : إن تحديد الهدف هو الأساس لكل عمل ، وهدف منظومة القيادة من وجهة نظر المسلم هو ابتغاء مرضاة الله ونشر تعاليمه ، وعبادة الله فى أرضه ، حيث قال تعالى :

«وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون» (الذاريات : ٥٦) .

٢ - **المدخلات** : وهى الأدوات الرئيسية التى يحتاج إليها كل من القائد والجماعة فى تحقيق الأهداف . والموارد - كما حددها عبدالفتاح - هى مادية أو معنوية ، وكذلك يضاف لها الموارد الروحية والعقيدة الثابتة والنفس المطمئنة التى ترضى بقضاء الله وقدره ، وكذلك النفس اللوامة التى تلوم نفسها وتتمتع بالنقد الذاتى حتى وإن اجتهدت .

٣ - **العملية التشغيلية (العمليات)** : وتتمثل فى دور كل من القائد وجماعة العمل ، فدور القائد يتمثل فى الأسوة الحسنة والقدوة فى الأعمال والأقوال ومشاورة الجماعة والبحث عن عناصر القوة فيها والتعرف على احتياجاتها (ص ٩١) .

ويتمثل دور الجماعة - كما يرى عبدالفتاح - فى «إرضاء القائد واتباع تعليماته وتوجيهاته والمشاركة الفعالة مع الجميع فى سبيل تحقيق الهدف الأسمى ، وهو ابتغاء مرضاة الله سبحانه وتعالى» (ص ٩١) .

٤ - **المخرجات** : تتمثل المخرجات فى الناتج النهائى وراء كل هذا العمل ، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ، بالنسبة للفرد ، مثل : الإشباع الروحى الكامل ، الإشباع المادى للحاجات ، الانتماء والولاء للهدف الأساسى ، ثبات العقيدة ووضوحها فى القلوب ، زيادة درجة التكاتف ، تنامى روح الفريق وانتشار روح التعاون على البر والتقوى ، تعاظم روح الإيثار بين المجموعة الواحدة (ص ٩١) .

أما بالنسبة للجماعة فتتمثل فى : الوصول إلى إعلاء كلمة الله ، تحقيق مستوى أعلى من العدل والكفاية ، تعاظم دور المحبة والرحمة ، زيادة الأمن والأمان[١٥] (ص ٩٢) .

٥ - **التغذية الراجعة** : وتتمثل فى الآثار المترتبة على العمل وردود الفعل التى تظهر من خلال عملية تقييم وتقويم مستمرين ، مثل : التناصح بين الناس ، النقد الذاتى ونحو ذلك .

٦ - **البيئة الخارجية** : وهى البيئة المحيطة والظروف الخاصة التى يتعامل فيها القائد مع جماعته ، مع أخذ العوامل والمؤثرات المحيطة فى الاعتبار ، سواء منها الاقتصادية أو السياسية أو الدينية أو الاجتماعية .

القيادة فى الفكر المعاصر :

تعتبر القيادة من الموضوعات التى درسها الباحثون والدارسون دراسة مستفيضة خلال السنوات الماضية . وهذه الدراسات - برغم تعددها وتنوعها - أشبه ما تكون بالدراسات التى تناولت موضوع الدوافع ، لم تتوصل إلى نتائج أو اتفاق كامل من حيث النتائج أو طرق القياس المتبعة .

تعريف القيادة :

يرى أحد الباحثين أن القيادة هى «نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة» (همفل[١٦] Hemphil ، ١٩٥٤م) .

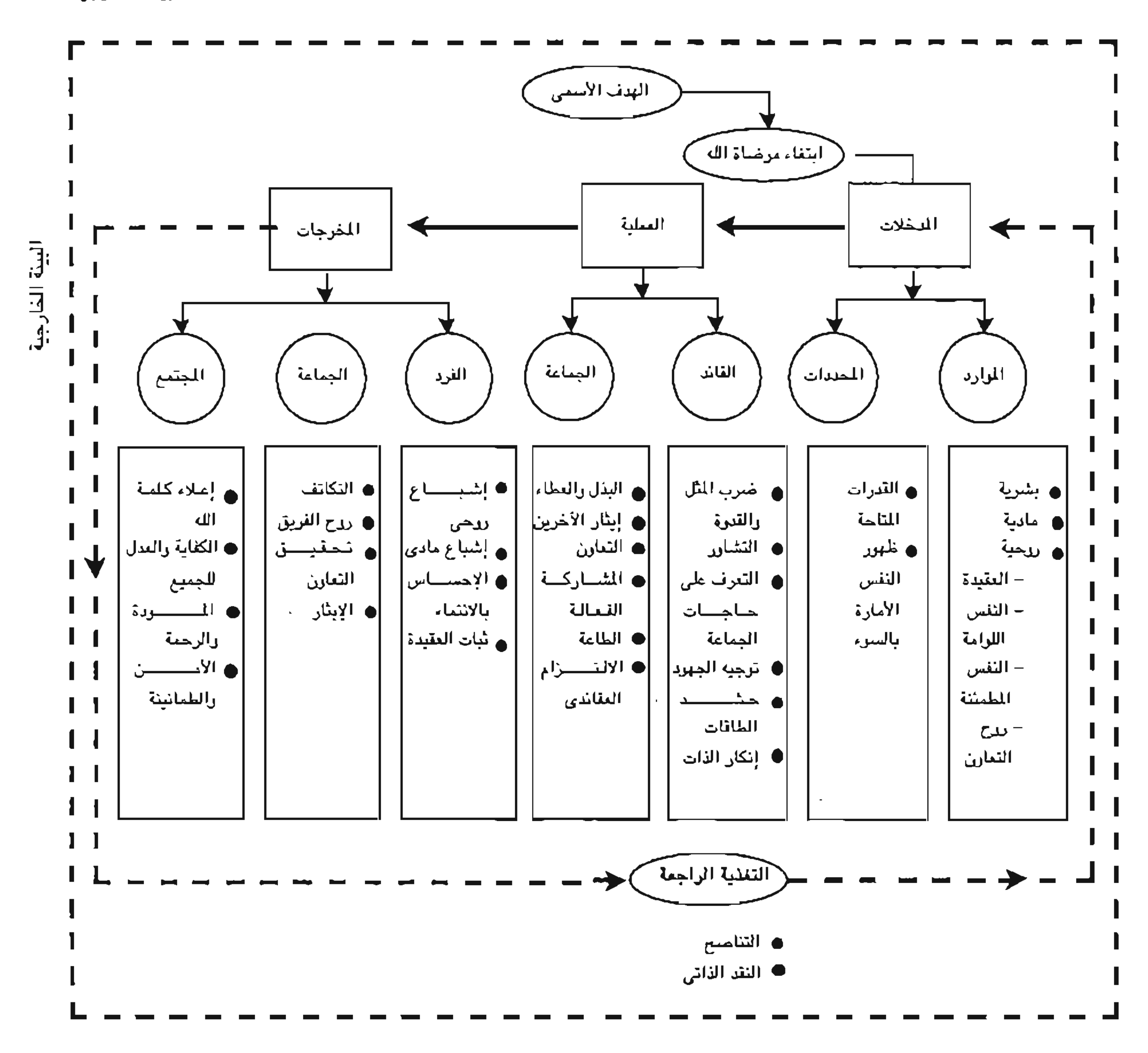
ويرى آخر أنها : «عملية تأثير فى نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف» [١٧] (ستوقدل Stogdill ، ١٩٥٠م) .

كما يرى ثالث أنها : «عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين ، وكذلك المواقف التى يمرون بها» (ريتشارد وآخرون [١٨] Richard et al. ، ١٩٦٩م)

ويرى هيت وزملاؤه Hitt et al. (١٩٧٩م) أن القيادة هى : «نشاط أو حركة تحتوى على التأثير فى سلوك الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف مرغوبة» [١٩] (ص ٢٩٢) .

شكل (١٢ ـ ١)

النظر للقيادة فى الإسلام من خلال مدخل النظم



المصدر : نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح ، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامى والمفهوم المعاصر ، مجلة الإدارى ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، ص ٩٠ .

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات فإن هناك اتفاقًا بين الباحثين والدارسين لموضوع القيادة على أنها تشتمل على العناصر التالية :

١ - إن كل قائد يجب أن يكون له تابعون ، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له .

٢ - إن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له ، وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم في القائد أو المدير نفسه .

٣ - هدف القيادة أن يؤثر القائد في التابعين ، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة .

لذلك يعتبر تعريف هيت وزملائه Hitt et al. (١٩٧٩م) للقيادة بأنها «نشاط وفعالية تحتوى على التأثير فى سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة» - فى رأينا - من أشمل التعريفات وأدقها .

ولا شك فى أن القائد يعتبر هو صاحب التأثير فى قيادة الجماعة أو التابعين له ، كما أنه يعتبر عضواً فى هذه الجماعة وله مركز اجتماعى معترف به ، كما أنه يقوم بممارسة أنواع من السلوك ذات علاقة بهذا المركز الذى يشغله .

ويرى د. إبراهيم الغمرى[٢٠] (١٩٨٢م) أن عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التى تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم . ويضيف أن هذه العلاقة التبادلية تتم فى إطار مناخ معين ، يساهم إلى درجة كبيرة فى تحقيق هذا النوع من العلاقة . ويرى الدكتور الغمرى (ص ١٥١) أن القيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد ، فهى تتضمن العديد من العناصر التى من بينها ما يلى :

١ - السمات والشخصية للقائد وسلوكه .

٢ - صفات المرؤوسين .

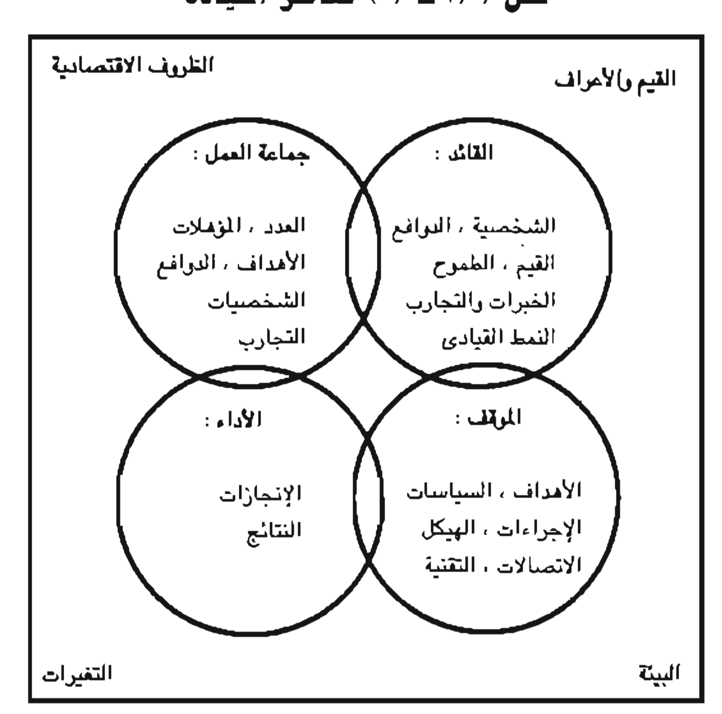
٣ - السمات الشخصية التى تميز رئاسة القائد وسلوكه .

٤ - أهداف المنظمة .

٥ - مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور ، مثل : تصميم الأدوار (الوظائف) فى المنظمة ومتطلباتها ، التدريب ، نظم المكافآت «الرواتب» (ص ١٥١) .

وعلى ضوء ذلك تتكون عناصر القيادة من : القائد ، جماعة العمل ، الموقف (الظروف البيئية) ، الإنجازات (أداء العمل) . ويوضح الشكل (١٢ - ٢) عناصر القيادة .

شكل (١٢ - ٢) عناصر القيادة



مهارات القيادة :

لا شك فى أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير فى سلوك تابعيه ، وتحقيق أهداف المنظمة التى يعملون فيها .

ويرى على عبدالوهاب[٢١] (١٤٠٠م ، ص ص ٣٠ ـ ٣١) أنه لكى يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة - وهى : القائد ، التابعون ، الموقف ـ يلزم أن يحوز ويكتسب أربع مهارات ، وذلك لكى يحقق أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى . وهذه المهارات ـ كما يحددها عبدالوهاب ـ هى .

١ - **المهارة الفنية** : وهى أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه ، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التى يؤدونها ، عارفاً بمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها . وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها ، ومدركا وعارفا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل .

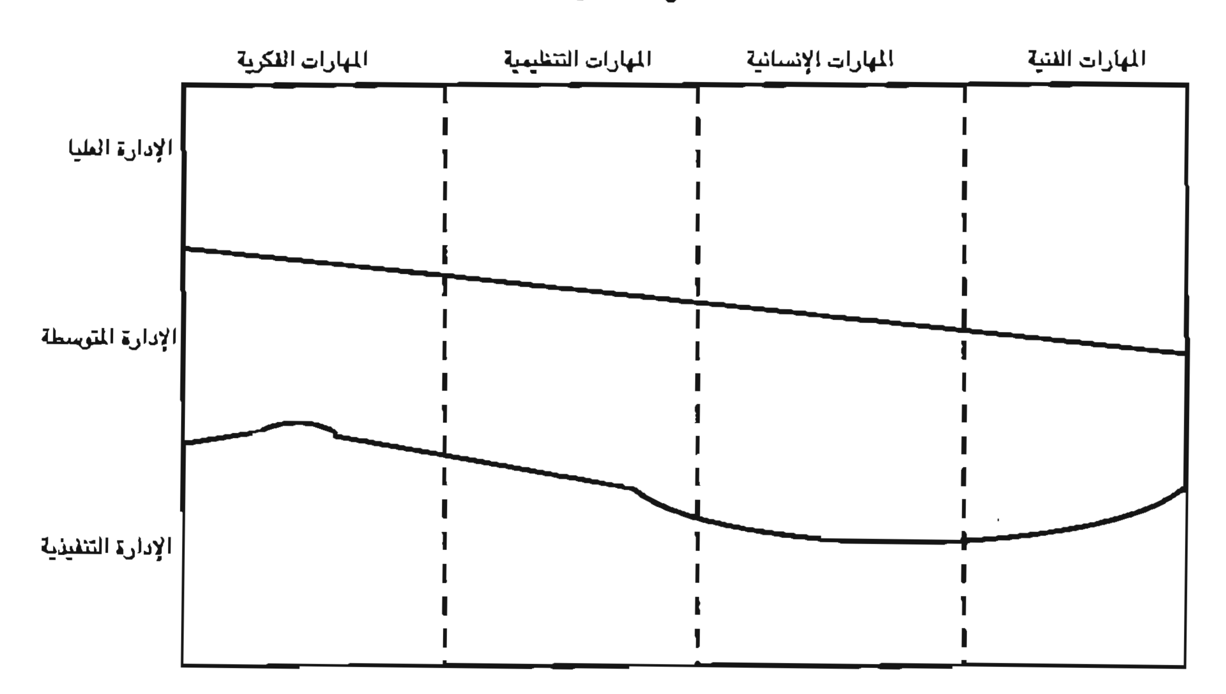
٢ ـ **المهارة الإنسانية** : ويقصد بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم ، وكذلك العوامل المؤثرة فى سلوكهم ، لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنسانى تمكنه من فهم نفسه أولاً ، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانياً . وهذا أمر يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة .

٣ ـ **المهارة التنظيمية** : وهى أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ، ويدرك جميع اللوائح والأنظمة وسياسات التوظيف والتعيين والنقل والترقية ، وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته .

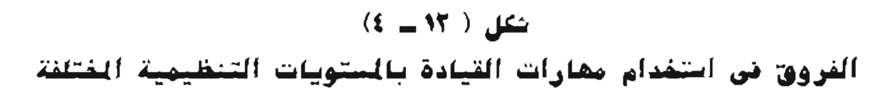
٤ ـ **المهارة الفكرية** : وهى تعنى أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة ، وكذلك تعنى المرونة والاستعداد الذهنى لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا الأفكار التى تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف . هذا ويوضح الشكل (١٢ ـ ٣) مهارات القيادة .

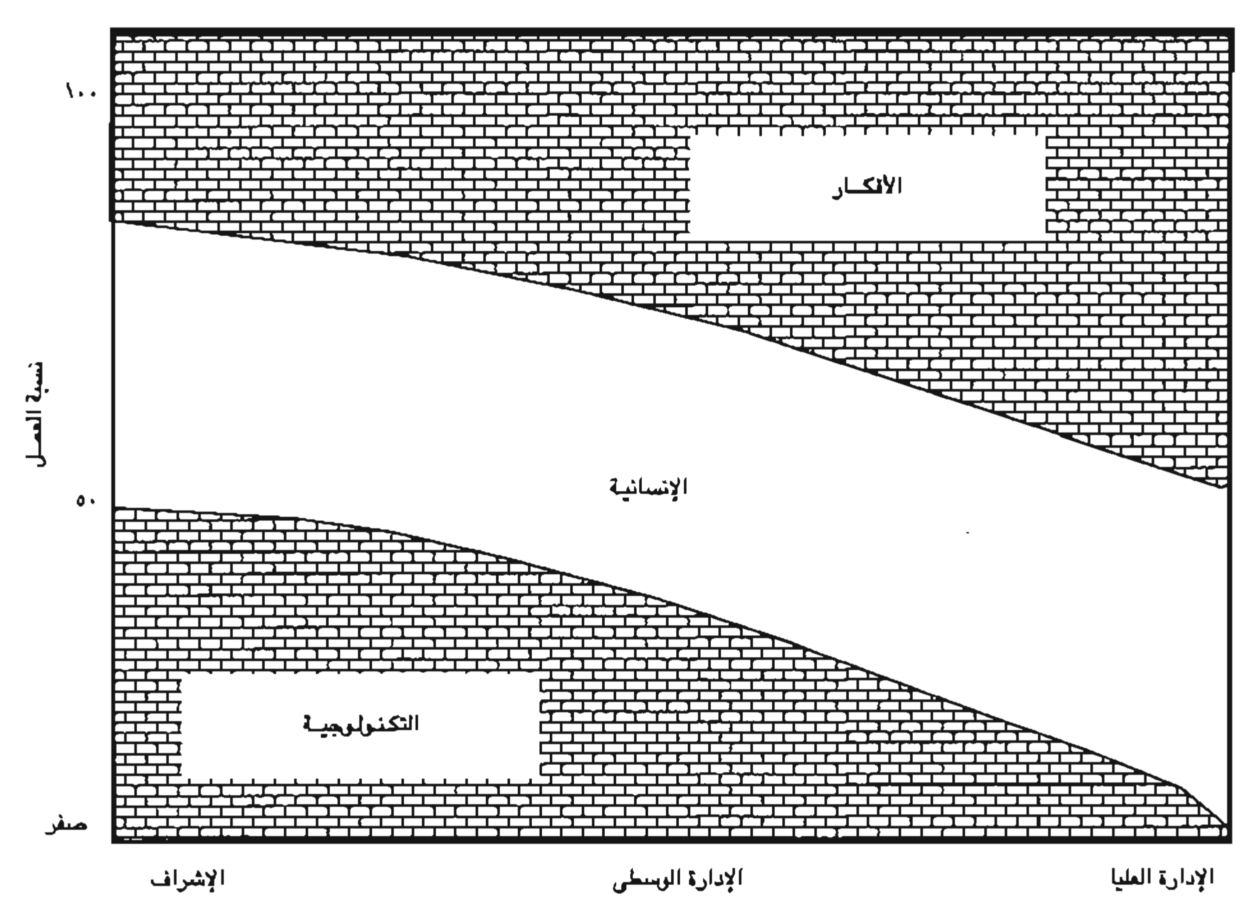
شكل (١٢ ـ ٣)

مهارات القيادة



وتتفاوت المهارات القيادية من حيث الاستخدام ، وذلك حسب المستويات التنظيمية المختلفة . ويوضح الشكل (١٢ ـ ٤) الفروق فى استخدام مهارات القيادة بالمستويات التنظيمية المختلفة .





المصدر . Keith Davis John . Newstorm , Human Behavior At work : Organizational Behavior. McGraw -Hill Book Comp., New York , 1985 . p. 159 .

قوة تأثير القيادة :

حيث إن قوة القائد تعنى قدرة تأثيره فى سلوك الجماعة التابعين له ، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة وللمنظمة التى ينتمون إليها .

وحيث إن قوة القائد تأتى من عدة مصادر فى أثناء تأثيره فى الجماعة أو فى الأفراد التابعين له ، فقد تأتى هذه القوة من الوضع أو المركز الذى يتمتع به هذا القائد (المدير) ، أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة له ، أو من قدرة تأثيره الشخصى وسماته الشخصية التى يتميز بها ، أو قد يكون مصدر قوة القائد وتأثيره من جميع العوامل الثلاثة المشار إليها .

وقد تمت دراسة قوة القائد ومدى تأثيره فى التابعين . وأظهرت إحدى الدراسات المشهورة (فرنش ورافن French & Raven ، ١٩٦٥م) أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلى : [٢٢]

١ - **القوة الشرعية أو القانونية :** وهذه القوة هى نتيجة مركز القائد فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ، أو تدرجه الهرمى فى الإدارة أو المنظمة نفسها . وهذه القوة تعترف بها عادة المنظمة بالنسبة للمدير ، كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب ، مثل : المدير العام ، مدير الشئون الإدارية ، المدير المساعد ، المشرف ... إلخ .

٢ - **قوة المكافأة :** وهذه القوة تعتمد على قدرة المدير على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين ، مثل : الرواتب والمكافأة والترقيات والجوائز .

٣ - **قوة القسر أو الإكراه :** وهذه القوة تأتى عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل : التأنيب ، إنهاء الخدمة .

٤ - **قوة الخبرة :** وهى القوة التى تأتى من الخبرات والمعلومات السابقة ، وكذلك من التجارب التى يمر بها القائد فتزيد قدرته على التصرف والتأثير فى الآخرين ، نتيجة للممارسات السابقة .

٥ - **قوة العلاقة أو الجذب (الصلة) :** وهى القوة التى تأتى عن طريق العلاقة أو الصلات ، أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة . وهذه القوة تتمثل عادة فى مساعدى المديرين والمشرفين بالمستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم فى المديرين العامين أو المشرفين بالمستويات العليا ، وذلك لعلاقتهم بعضهم ببعض ولصلاتهم المعروفة .

وتعرف الأنماط الثلاثة الأولى ـ القوة الشرعية أو القانونية ، قوة المكافأة ، قوة القسر أو الإكراه ـ بأنها مصادر أو خصائص للفرد ، أو مصادر تأثير موجودة عند الفرد (الشخص المؤثر) .

أما النمطان الباقيان ـ قوة الخبرة ، وقوة العلاقة أو الجذب (الصلة) ـ فيعرفان بأنهما خصيصتان للفرد أو مؤثران ودافعان للشخص الهدف أو الشخص كمؤثر فيه (سيزلاجى ووالاس[٢٣] ، ١٩٨٠م ، ص ٢٧٦) .

وهكذا يتضح أن القيادة هى عملية تأثير فى سلوك الآخرين ، للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة ، كما فى شكل (١٢ ـ ٥) .

شكل (١٢ ـ ٥)

النموذج الأساسى لدراسة القيادة

المصدر : سيزلاجى و ولاس ، ١٩٨٠م ، ص ٢٨٠ .

نظريات القيادة الإدارية :

لعل التجارب التى أجريت على أهمية المناخ الإشرافى والمعروفة بتجارب الهوثرن كانت البداية الحقيقية لدراسة السلوك القيادى . كما أن كتاب شيستر برنارد Bernard عن وظائف المديرين[٢٤] (١٩٣٨م)) قاد الاهتمام بدراسة اتجاهات البحث فى موضوع القيادة ، وذلك لمنحه أدوارًا متميزة واستراتيجية للمدير داخل التنظيمات . ولعلنا نستعرض فيما يلى أهم نظريات القيادة الإدارية حسب تطورها التاريخى والتنظيمى :

نظرية السمات :

بدأت الدراسات الموضوعية فى تحليل القيادة بالتركيز على القادة أنفسهم ، بحثا عن الخصائص التى تجعل من شخص معين قائدا . ولعل أول تلك الدراسات يمكن إرجاعها تاريخيا إلى الأغريق القدماء والرومان ، حيث كان يعتقد أن القادة يولدون قادة . وعرفت هذه الفكرة باسم نظرية «الرجل العظيم» . وقد استمر اعتقاد أن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة ، وأعطيت أدلة على ذلك من التاريخ بشخصيات اشتهرت ، مثل : الإسكندر الأكبر ، نابليون بونابرت ، هتلر ، حيث وجدت لديهم القدرات «الطبيعية» للقيادة . وقد أفسحت هذه النظرية الطريق أمام منهج أكثر واقعية فى دراسة القيادة عرف باسم «نظرية السمات» (من عام ١٩٤٠م حتى عام ١٩٥٠م) .

وقد ركزت نظرية السمات على خصائص شخصية القائد وقيمه والطباع التى يتميز بها فى الحياة . وقد أجريت العديد من الدراسات التى ركزت على السمات الجسدية والذهنية وخصائص الشخصية .

وقام ستوقدل Stogdill [٢٥] (١٩٤٨م) - ورد فى سيزلاجى ووالاس (١٩٨٠م) - بتحديد سمات القائد الشخصية ووضعها فى ست مجموعات رئيسية ، هى :

١- الخصائص الفيزيولوجية (المادية) .

٢- الخلفيات الاجتماعية .

٣- الذكاء .

٤- الشخصية .

٥- المهمات وخصائصها .

٦- الخصائص الاجتماعية .

ويمكن توضيح هذه السمات على النحو التالى :

١- الخصائص الفيزيولوجية (الجسمية) : وتشتمل هذه الخصائص على العمر والمظهر (كالطول ، الوزن) . وهذه الخصائص تعنى فى رأى دارسى هذه النظرية أن صفات الفرد الجسمية وخصائصه العامة لها تأثير فى الآخرين ، وفى القيام بعملية القيادة على الوجه المطلوب . ولا شك فى أن مثل هذه الخصائص أو الصفات الفيزيولوجية تلعب دورا بارزا فى القيادة ، وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة ، ولكن ليس فى كل الأحوال وليس فى كل المواقف .

٢ - **الخلفيات الاجتماعية** : لم تتوقف دراسات الباحثين فى القيادة عند خصائص القائد الجسمية ، بل اهتمت بدراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد ، لمعرفة مدى تأثيرها فى سلوكه وقيادته والعوامل أو الخلفيات الاجتماعية التى درست ، مثل : التعليم ومستواه ، الحالة الاجتماعية ، التحولات الاجتماعية . وقد توصلت هذه الدراسات إلى النتائج التالية :

أ - الحالة الاجتماعية والاقتصادية العالية مفيدة فى بلوغ القائد أهدافه .

ب - عدد كبير من القادة المنحدرين من مستويات اجتماعية واقتصادية دنيا قادرون اليوم على الحصول على مستويات أعلى فى القيادة .

جـ - قادة اليوم يسعون إلى الحصول على تعليم أكبر مما كان يسعى إليه قادة الأمس .

٣ - **الذكاء** : أوضحت الكثير من الدراسات أن القائد الناجح هو الذى يتمتع بالقدرة على البت والتحكم فى الأمور، وعلى اتخاذ القرارات والتزود بالمعلومات وعلى الحديث والمخاطبة . وكذلك القدرة على استعمال الذكاء والبت فى الأمور بحكمة ودقة وعلى استيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة به .

٤ - **الشخصية** : أوضحت الدراسات والبحوث أن شخصية القائد لها تأثير فى مقدرته على القيادة ، فالمدير الفعال يمتاز بسمات شخصية عامة ، كاليقظة والثقة بالنفس وتوحد الشخصية والاعتماد على النفس والسيطرة على الحاجات الشخصية . ولا شك فى أن شخصية الفرد لها تأثير فى سلوكه وتصرفاته ، كما مر بنا فى دراستنا للسلوك الإنسانى فى الفصل الأول من هذا الكتاب . وحيث إن القائد هو أحد الأفراد فإن سلوكه يكون عادة انعكاسا لشخصيته والمؤثرات فيها .

٥ - **المهمات ذات العلاقة بالخصائص** : لا شك فى أن المهمات التى يمارسها القائد هى محك وموضع اختبار لصفاته وخصائصه الفردية ، لذلك وجدت الدراسات فى هذا المجال أن القائد يمتاز بحاجات عالية للإنجاز وتحقيق وإثبات الذات ، وكذلك المسئوليات والقدرة على تحملها . هذا بالإضافة إلى امتيازه بالمبادأة والتوجيه الذاتى ، وتوجيه المهام التى يمارسها . وقد وجدت بعض الدراسات أن القائد باستطاعته - كفرد - أن يمتاز بالدافعية العالية والتحفز والحاجة إلى تحقيق الأهداف . (سيزلاجى[٢٦] ووالاس ، ١٩٨٠م ، ص ٢٨١) .

٦ - **الخصائص أو الصفات الاجتماعية** : تصف البحوث الخاصة بالصفات الاجتماعية القائد بأنه نشيط ومتعاون ومشارك فى نشاطات عديدة ومتنوعة ، وكذلك بأنه شخص متفاعل بجد ويتوسع مع العديد من الأفراد ، كما أنه متعاون ومتناسق فى نشاطاته مع الآخرين . وهذه المهارات والخبرات الشخصية - الداخلية والخارجية - تبدو من خلال هذه الدراسات أنها ذات قيمة وتقييم من قبل الجماعة التابعين للقائد ، وينعكس أثرها على توحد الجماعة وثقتها به وكذلك على تماسكها والتحامها بعضها مع بعض ، للوصول إلى الأهداف المشتركة والمرغوبة . وهكذا يتضح من نظريات السمة / السمات فى القيادة أن هذه النظرية أو هذه النظريات تفرق بين صفات وخصائص القائد الناجح وبين صفات وخصائص القائد غير الناجح . وهذه النظريات تركز على سمات القائد فى جميع أبعادها ، ولا تعطى أهمية تذكر للمواقف التى يمر بها . هذا ويوضح شكل (١٢-٦) أبعاد نظريات السمات بالنسبة للقيادة[٢٧] .

نقد نظرية السمات :

إن الهدف من الدراسات الأولية فى موضوع السمات كان معرفة خصائص القائد الناجح للتفرقة بينها وبين خصائص القائد غير الناجح . وهكذا بدأت البحوث تتعمق فى صفات القائد وسماته الشخصية من حيث خلفياته وعواطفه وانفعالاته وتركيبه الفيزيولوجى (الجسمى) وذكاؤه وخصائصه الشخصية الأخرى .

شكل (١٢ ـ ٦)

أبعاد نظرية السمات عند ستوقدل

الخصائص والصفات الفيزيولوجية (الجسمية)	الخلفيات الاجتماعية	الـذكـــــاء
١ ـ العمر ٢ ـ المظهر ٣ ـ الطول والعرض ٤ ـ الوزن	١ ـ التعليم ٢ ـ الحالة الاجتماعية ٣ ـ التحولات / التغلب	١ ـ الذكاء ٢ ـ القدرة ٣ ـ المعلومات / المعارف ٤ ـ البت فى الأمور ٥ ـ التحكم والتصرف ٦ ـ القدرة على الخطابة والتأثير

الشخصية	المهمات وعلاقتها بالخصائص	الخصائص والصفات الاجتماعية
١ ـ العدوانية ٢ ـ اليقظة ٣ ـ السيطرة والهيمنة ٤ ـ الحماسة ٥ ـ الأنماط ٦ ـ الاستقلال ٧ ـ الإبداع والابتكار ٨ ـ التوحد الشخصى ٩ ـ الثقة بالنفس	١ ـ دافعية الإنجاز ٢ ـ الدافع إلى المسئوليات ٣ ـ المبادرة والمباداة ٤ ـ المثابرة والإصرار ٥ ـ المغامرة ٦ ـ توجيه المهام والأعمال	١ ـ القدرة الإدارية ٢ ـ الجاذبية ٣ ـ التعاون والمشاركة ٤ ـ المكانة والسمعة والشعبية ٥ ـ الهيبة والاحترام ٦ ـ الاجتماعية ٧ ـ المهارات الداخلية ٨ ـ الذوق واللباقة ٩ ـ الدبلوماسية

المصدر : سيزلاجى ووالاس ، السلوك التنظيمى والأداء ، ١٩٨٠م ، ص ٢٨٢ .

غير أن نتائج بعض هذه الدراسات جاءت مخيبة لآمال الباحثين . ففى عام ١٩٤٠م قام تشارلز بيرد[٢٨] Ch . Byrd بدراسة عشرين قائمة ، تحوى كل منها مجموعة السمات التى خرجت بها الاستبانات المختلفة ، غير أنه لم يجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين (ص ٣٧٨) .

كما أوضح جينكنز Jenkins[٢٩] (١٩٤٧ م) أنه فى أثناء مراجعة مجموعة كبيرة من الدراسات التى تتناول مجموعة متنوعة من الأطفال ورجال الأعمال والمهنيين والعسكريين ، لم يجد «سمة واحدة أو مجموعة من السمات يمكن عزلها بحيث يمكن أن تفرق بين القادة وبين أعضاء الجماعة» (ص ص ٧٤ -٧٥) .

ومهما يكن من أمر نظرية السمات فإنها ألقت الضوء على أن للقيادة سمات يمكن اكتسابها وتعديلها إلى حد كبير . وقد قام كيت ديفز Davis [٣٠] (١٩٧٢ م) بتحديد أربع سمات تميز القائد الناجح ، وهى :

١ - الذكاء : فالقادة أكثر ذكاء إلى حد ما من الفرد المتوسط من أتباعهم بصفة عامة .

٢ - التضج الاجتماعى وسعة الأفق : فالقادة ناضجون عاطفيا وقادرون على التعامل مع المواقف المتناقضة ، كما أنهم قادرون على تكوين العلاقات الاجتماعية المتناقضة . وهم قادرون أيضا على تكوين العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الآخرين ، ولديهم قدر معقول من الاعتزاز بالنفس واحترام الذات .

٣ - ذاتية الدوافع والاهتمام بالإنجاز : إن دوافع القادة نابعة من داخلهم وتسيطر عليهم الرغبة فى الإنجاز .
٤ - اتجاهات تراعى العلاقات الإنسانية : إن القادة يدركون أنهم يعتمدون على الأفراد فى تنفيذ الأعمال ، ولذلك فهم يحاولون تنمية الاعتبارات الاجتماعية ورعاية العاملين (ص ص ١٠٣ - ١٠٤) .

النظريات السلوكية فى القيادة :

يعتقد كل من سيزلاجى ووالاس[٣١] Szilagyi & Wallace (١٩٨٠م) أنه نتيجة لعدم الرضاء التام عن نتائج أبحاث نظريات السمات فى القيادة الإدارية فى عام ١٩٤٠ م وما تلاها من سنوات ، حيث كانت تلك النظريات ترتكز على سمات القائد وخصائصه الشخصية ، فقد دعت الحاجة فى أول عام ١٩٥٠م إلى دراسة سلوك القائد ، وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلى، وهو ما دعا كثيرا من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكى .

أنماط السلوك القيادى :

لقد بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح حركة العلاقات الإنسانية ، وما ترتب عليها من إبراز أهمية المناخ الإشرافى والدور الذى يلعبه المشرف فى تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم . كما ركزت الدراسات الأولى لأنماط السلوك القيادى على وجود قوالب محددة لأنماط القيادة ، غير أنها مالبثت أن تطورت لزيادة فهم أبعاد السلوك القيادى . وفيما يلى عرض لذلك :

أولا - النماذج الثابتة لأنماط القيادة :

كانت بداية الاتجاه السلوكى فى دراسة أنماط القيادة هى الدراسة التى عرفت بأبحاث ديناميات الجماعة ، والتى أشرف عليها كيرت لوين[٣٢] Kurt Lewin فى جامعة أيوا عام ١٩٣٩م ، وقام بإجرائها رونالد ليبيت ورالف وايت R . Lippitt & R . White . وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشباب فى سن العاشرة ، تم تشكيلهم فى فرق صغيرة كل منها يمثل ناديا للهواة . وقد وضعت فرضيات الدراسة على أساس تعريض كل فرقة لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة ، هى :

١ - نمط القائد الدكتاتورى أو المتسلط .
٢ - نمط القائد الديمقراطى .
٣ - نمط القائد صاحب سياسة عدم التدخل .

وتعد هذه الدراسة بمثابة أول دراسة ميدانية تتناول تأثير الأنماط السلوكية للقادة فى مجموعات العمل . كما أنها ألقت الضوء على الأنماط القيادية المختلفة التى يمكن أن تسبب ردود فعل مختلفة لدى الجماعات ، برغم النقد الذى وجه لها بسبب ضعف الأسس التجريبية التى قامت عليها .

ثانيا - نماذج محور أنماط القيادة :

يعتبر اتجاه محور أنماط القيادة الاتجاه الأكثر مرونة فى دراسة أنماط القيادة ، وقد بدأت به جامعة ميتشجن فى عام ١٩٤٧م من خلال مركز أبحاث المسح التابع لها ، حيث ركزت الدراسة الأولى لجامعة ميتشجن على دراسة العلاقة بين نمط الإشراف وأداء جماعة العمل ، فاختارت أقساما إنتاجية ذات إنتاجية عالية ، وأقساما ذات إنتاجية منخفضة ، ثم أجريت مقابلات غير موجهة مع كل من المشرفين والعمال فى هذين النوعين من الأقسام . وتوصلت هذه الدراسة - كما يرى ليكرت[٣٣] R. Likert (١٩٥٠م) - إلى وضع محور للقيادة من طرفين : الطرف الأول يعبر عن اهتمام العاملين ، ويمثل الطرف الثانى الاهتمام بالإنتاج . كما درست خصائص السلوك القيادى فى كل نقطة منهما . واعتبر أن النقطة الأولى على المحور تمثل العلاقات الإنسانية ، وأن النقطة الثانية تمثل التركيز على النواحى الفنية للعمل (ص ٢٨٢) .

كما قام رينسيس ليكرت [٢٤] R . Likert (١٩٦٧م) بتطوير عدة أبحاث فى جامعة ميتشجن حول القيادة الإدارية وسلوك القائد ، أكدت أن التعرف على أنماط سلوك القائد ينتج عنه زيادة إنجاز جماعة العمل والرضاء الوظيفى .

وقد ميز ليكرت Likert (١٩٦٧م) - أورد ذلك سيزلاجى ووالاس [٢٥] (١٩٨٠م ، ص٢٨٥) - بين نمطين للقيادة الإدارية ، هما :

١ - نمط القيادة المرتكز على العمل ،

ويعنى تركيز القيادة على : الإشراف القريب والحميم ، والقوة الشرعية للقائد ، والقوة القسرية (الإكراهية) ، بالإضافة إلى جدول الاجتماعات وتقويم الأداء والإنجازات .

٢ - نمط القيادة المرتكز على الموظف :

ويعنى أن الموظفين يقومون بأنفسهم بعملية التوجيه فى العمل ، كما أن هذا النمط القيادى يؤكد ويحث على تفويض السلطات والمسئوليات والاهتمام برفاهية الموظف ، وإشباع حاجاته والتطور الوظيفى والنمو النفسى للموظف .

إن دراسات محور أنماط القيادة لم تقف عند حد تبيين نقطتين تقع كل منهما على طرف المحور ؛ فقد أخذت الدراسات تتوالى بعد ذلك مؤكدة على أن هذا المحور يتكون فى الواقع من مجموعة نقط يمكن تبيين أنماط مختلفة للسلوك القيادى عليها ، ومن ذلك النموذج الذى اقترحه كل من تانينبوم وشميدت Tannenbaum & Schmidt عام ١٩٥٨م ونموذج رينسيس ليكرت Likert .

نموذج تانينبوم وشيمدت (استمرارية القيادة) :

قام كل من تانينبوم [٣٦] وشيمدت عام (١٩٥٨م) بعمل نموذج لتحليل سلوكيات القائد المتعددة والمحتملة ، فيما يتعلق باستخدام سلطته فى عملية اتخاذ القرارات ومقدار الحرية التى يمنحها لمرؤوسيه أو التابعين له فى المشاركة فى القرارات . وقد بنى الباحثان نظريتهما على أساس أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات من حيث المشاركة بين القائد والمرؤوسين فى المشكلات التى تواجهه ، حيث إن معظم القادة الإداريين ليسوا متأكدين من المدى الذى عليهم أن يقوموا فيه باتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين التابعين لهم .

فالنموذج الذى طرحه الباحثان كما فى شكل (١٢ - ٧) يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين فى اتخاذ القرارات . ففى الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على درجة عالية من الانفراد باتخاذ القرار (الأسلوب التسلطى فى القيادة) ، وفى الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة فى اتخاذ القرار (أسلوب القيادة المنطلقة فى القيادة) .

ويوجد بين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى ، أهمها الأسلوب الوسط الذى يشارك فيه كل من القائد والمرؤوسين التابعين له فى عملية اتخاذ القرارات أو أسلوب الإدارة بالمشاركة .

ولتوضيح هذا النموذج بشكل أكثر دقة يرى الباحثان أن القائد الذى يقع على الطرف الأيمن من المحور يميل إلى أن يقرر كل السياسة ويحتفظ برقابة لصيقة على المرؤوسين ، ويقول لهم ما يشعر هو شخصياً أنه يجب عليهم عمله ، وعلى العكس من ذلك يميل القائد الذى يقع على الطرف الأيسر من المحور عادة إلى أن يسمح لأفراده بأن يكون لهم رأى فيما يجرى ، و يستعمل رقابة من البعد ويشجع التغذية المرتدة من المرؤوسين .

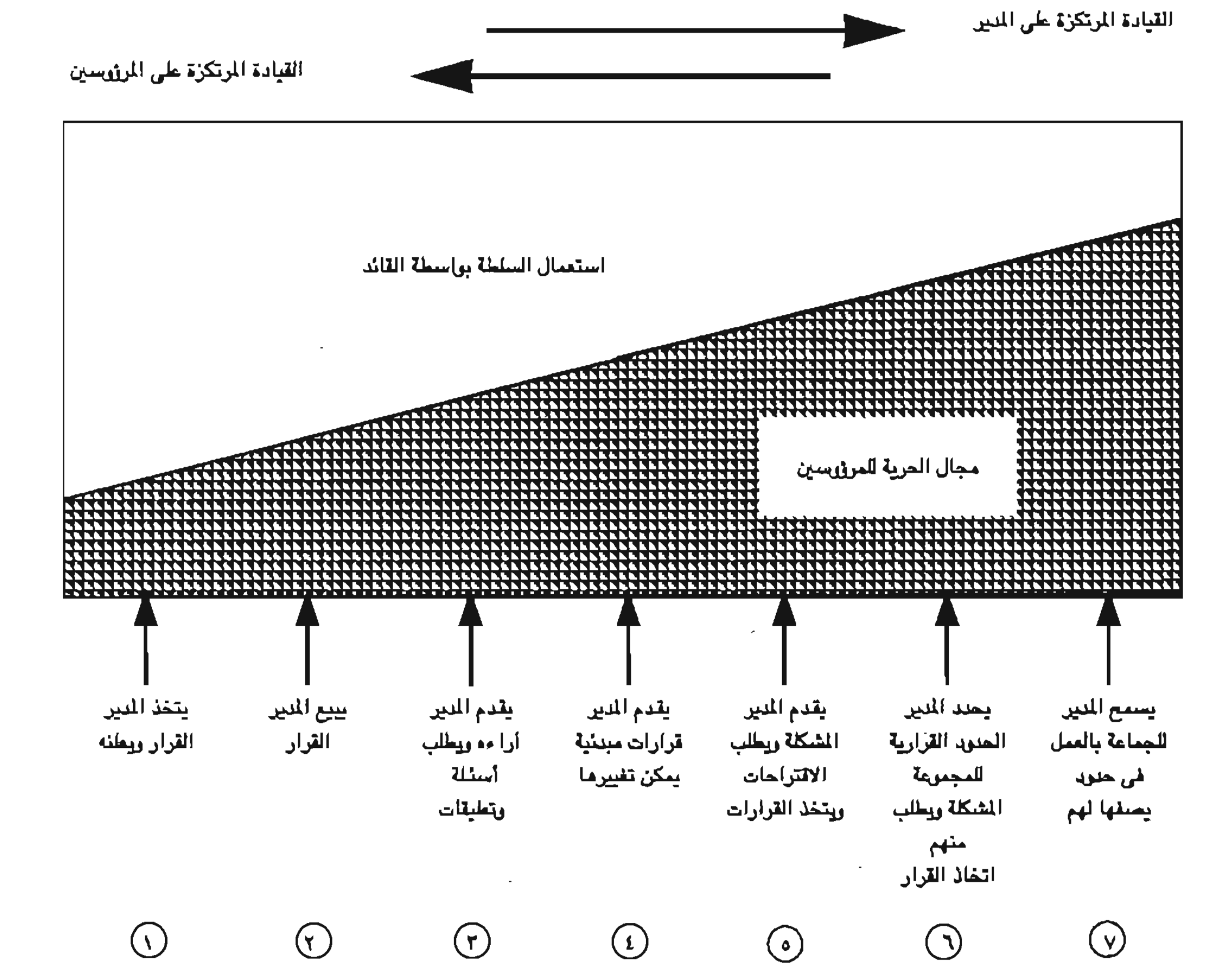
وتوضح أنماط السلوك المختلفة المعروضة على المحور أن أمام القائد عددا من الاختيارات أو الأنماط المتاحة ، هى :

١ - المدير يتخذ القرار ويعلنه .
٢ - المدير «يبيع القرار» .
٣ - المدير يقدم آراء ويطلب أسئلة .
٤ - المدير يقدم قرارات مبدئية يمكن تغييرها .
٥ - المدير يقدم المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار .
٦ - المدير يحدد الحدود القرارية للمجموعة ويطلب منهم اتخاذ القرار .
٧ - المدير يسمح للمرؤوسين بالعمل فى الحدود المقننة بواسطته .

ويؤكد الباحثان فى هذا النموذج على أهمية فهم القائد للظروف المحيطة به ، على أنه يجب أن يدرس قدراته وميوله الشخصية وقدرات مرؤوسيه وشخصياتهم والمشكلات التى تواجههم ، وذلك لإمكان التوصل : للحل المناسب لهذه المشكلات ، ونوع القيادة الملائم فى مثل هذه المواقف والظروف .

شكل (١٢ ـ ٧)

نموذج تانينبوم وشميدت (١٩٥٨م) فى سلوك القائد فى اتخاذ القرارات



المصدر . R . Tannenbaum & W . Schmidit "How to choose a leadership pattern" Harvard Business Review , March - Apr. 1958, p. 96 .

نموذج رينسيس ليكرت :

أما نموذج رينسيس ليكرت [٢٧] Likert (١٩٦١م) فإنه يقوم على أساس أربعة نظم أساسية للإدارة قام بتطويرها مع زملائه فى معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجن ، فبعد إجراء سلسلة من البحوث عن القيادة فى العديد من منظمات العمل ، قام ليكرت باقتراح أربعة أنماط أساسية على محور للقيادة تتدرج من نظام (١) إلى نظام (٤) ، وهى على النحو التالى :

١ – نظام (١) : المتسلط الاستغلالى ويمثل الاتجاه الكلاسيكى .

٢ - نظام (٢) : المتسلط العادل ويمثل العلاقات الإنسانية .
٣ - نظام (٣) : الديمقراطى الاستشارى ويمثل الاتجاه السلوكى .
٤ - نظام (٤) : الإدارة الجماعية المشاركة ويمثل النموذج الذى يدعو له .

أما أهم الخصائص التنظيمية والسلوكية لهذه النظم الإدارية التى تقترحها هذه الأنماط القيادية ، فيوضحها ليكرت (١٩٦٧م) (٢٨) فى الشكل رقم (١٢-٨) .

شكل (١٢ ـ ٨)

الخصائص التنظيمية والسلوكية لأنماط النظم الإدارية

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
١ - القيادة :				
- ثقة الرئيس بالمرؤوسين	معدومة	ثقة السيد بالخادم	كبيرة ولكن غير كاملة	كاملة
- حرية مناقشة الرئيس	معدومة	محدودة	نسبية	كاملة
- استطلاع آراء المرؤوسين	نادرًا	أحيانًا	عادة	دائمًا
٢ - الدافعية :				
- طريقة استخدام الدوافع	الخوف وأحيانا المكافآت	المكافآت أساسا وبعض العقوبات	المكافآت أساسا والعقوبات أحيانا	المكافآت الاقتصادية والمشاركة الجماعية
- الإحساس بالمسئولية نحو الأهداف	لا تشعر بالمسئولية	قليل من المسئولية	النسبة الكبرى	
٣ - الاتصال :				
- كمية الاتصالات والتفاعل الهادفة لتحقيق الأهداف	قليلة جدًا	قليلة	كثيرة نسبيًا	كثيرة على المستويين : الفردى والجماعى
- اتجاه تدفق المعلومات	تنازلى	تنازلى غالبا	تنازلى وتصاعدى	فى كل الاتجاهات
- قبول الاتصالات من الأعلى	تثير الشك	تحتمل الشك	تقبل غالبًا مع الشك	تقبل أو تناقش
- دقة الاتصالات	عدم الدقة	تعدل وفق رغبة الرؤساء	تمرر المعلومات	دقيقة
- التقارب النفسى بين الرئيس و المرؤوسين	لا يعلم بمشكلات المرؤوسين	بعض التفهم	بدرجة جيدة	بدرجة جيدة جدًا
٤ ـ التفاعل والتأثير :				
- درجته وطبيعته	قليل مع عدم الثقة	قليل مع شىء من التعالى والحذر	متوسط مع درجة من الاطمئنان	كثيف مع درجة عالية من الثقة
- درجة التعاون	لا توجد	قليلة نسبيا	متوسطة	عالية
٥ ـ اتخاذ القرارات :				
- مستوى القرار	قمة المنظمة	السياسات فى القمة	السياسات والقرارات	موزعة بشكل منسق
- معلومات متخذ القرار	لا يعرف المشكلات	يعرف بعضها	معرفة متوسطة	بشكل جيد
- استخدام المعرفة الفنية والمهنية	عندما تتاح لرجال الإدارة العليا	كثير مما يتاح للإدارة العليا والوسطى	كثير مما يتاح لكل المستويات	أغلب المعرفة المتاحة فى أى
- مشاركة المرؤوسين	لا توجد	قد تتم	تتم الاستشارة فقط	مشاركة كاملة بما
- هل يخلق دوافع	لا يسهم فيها	دوافع محددة	بعض الدوافع	تأثير كبير

يتبع 

تابع شكل رقم (١٢ ـ ٨)

الخصائص التنظيمية	النظام ١	النظام ٢	النظام ٣	النظام ٤
٦ ـ تحديد الأهداف :				
- طريقة التحديد	بشكل أوامر	أوامر مع مناقشتها	تصدر بعد مناقشتها	بالمشاركة الجماعية
- مقاومة الأهداف وقبولها	تقبل ظاهريا وتقاوم جدا بشكل مستتر	تقبل ظاهريا مع مقاومة متوسطة	مقبولة فعليا وظاهريا	تقبل فعليًا
٧ ـ الرقابة :				
- المركزية	الإدارة العليا	بعض التفويض للوسطى والدنيا	تفويض متوسط	تفويض جميع المستويات
- التنظيم غير الرسمى	معارضة	معارضة جزئية	يحتمل المعارض	متطابق مع الرسمى
- استخدام البيانات للكشف عن الأخطاء	بأسلوب عقابى	مع مكافآت أو عقوبات	مع التركيز على المكافآت	التوجيه الذاتى دون العقوبات

المصدر : محمد حربى حسن ، علم المنظمة : الأصول والتطور والتكامل ، جامعة الموصل ـ العراق ١٤٠٩ / ١٩٨٩م ، ص ص ١٨٢ ـ ١٨٣ .

النموذج ذو البعدين فى نمط القيادة :

حاول النموذج ذو البعدين فى نمط القيادة أن يتيح للقائد فرصة أن يتحرك على بعدين فى اتجاهين مختلفين ، وأن يحرز درجات عالية على كل بعد منهما فى الوقت نفسه . وقد قام به كل من : جامعة أوهايو ، وبليك وموتون Black & Moton فى الشبكة الإدارية . وفيما يلى عرض لكل منهما :

أولاً - دراسات جامعة أوهايو :

من أهم دراسات سلوك القائد : الدراسة التى قامت بها جامعة ولاية أوهايو عام ١٩٥٠م ، حيث درست خلالها محددات سلوك القائد ، وتحديد فعاليات أنماط القيادة من جماعات العمل من حيث الإنجازات والرضاء ، التى قام بها فلشمان Flishman عام ١٩٧٥م .

وقد استغرقت هاتان الدراستان عدة سنوات ، وقد قامت فلسفة كل منهما - كما يقول ستوقدل وكان[٣٩] Stogdill& Coons (١٩٧٠م) نقلاً عن حنفى سليمان[٤٠] (ص ص ٤٦٦ - ٤٧١) - على نقطتين هما :

أ - أن هناك فرقا كبيرا بين لفظى القيادة والقيادة الفعالة .

ب - أهمية توصيف وتقويم اللفظين ودراسة كل منهما على حدة .

وقد بدأت الدراستان بالسؤال التالى : كيف يؤدى الرئيس عمله ؟

من هذا المنطلق قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس السلوك القيادى لأى قائد بصفة مبدئية ، ثم قاموا بعد ذلك بجمع العديد من العبارات التوصيفية وفقا للأبعاد السابق تحديدها من عدة مصادر . وقد بلغ عدد هذه العبارات ١٧٩٠ عبارة ، صنفت فى ١٥ مجموعة ، بحيث تعكس كل مجموعة منها أحد أبعاد السلوك القيادى ، وسوف نتحدث عن تسعة من هذه الأبعاد المشار إليها[٤١] (ص ٤٦٧) ، ذلك على النحو التالى :

(١) المبادأة ، ويتضمن هذا البعد :

أ - المبادرة بالآراء وإجراءات العمل الجديد (٧ عبارات) .

ب - التسهيلات التى يقدمها القائد للآراء وإجراءات العمل الجديدة التى يبديها المرؤوسون (٤ عبارات) .

جـ - المقاومة التى يبديها القائد تجاه الآراء وإجراءات العمل الجديدة (٤ عبارات) .

(٢) العضوية، ويشتمل هذا البعد على :

أ - الاندماج مع باقى أعضاء الجماعة (٤ عبارات) .

ب - التفاعل غير الرسمى معهم (٥ عبارات) .

جـ - تبادل الخدمات الشخصية معهم (٦ عبارات) .

(٣) التمثيل ، ويتضمن هذا البعد :

أ - الدفاع عن الجماعة ضد أى هجوم [٤٢] «ص ٤٦٨» (٥ عبارات) .

ب - تطوير أهداف الجماعة (٧ عبارات) .

جـ - تمثيل الجماعة « الإنابة » (٤ عبارات) .

(٤) التكامل ، ويتمثل هذا البعد فى :

أ - الخضوع لسلوك أفراد الجماعة (٦ عبارات) .

ب - خلق جو العمل المناسب لأفراد الجماعة (٤ عبارات) .

جـ - مساعدة الفرد على التكيف مع الجماعة (عبارتان) .

د - الإقلال من حدة النزاع بين أفراد الجماعة (٥ عبارات) .

(٥) التنظيم ، ويشمل التالى :

أ - التحديد الواضح لطبيعة عمله (٤ عبارات) .

ب - التحديد الواضح لطبيعة عمل أفراد الجماعة (٩ عبارات) .

جـ - التحديد الواضح لعلاقات العمل بين أفراد الجماعة فى أثناء تأديتهم لأعمالهم (٥ عبارات) .

(٦) التسلط ، ويشتمل على ما يلى :

أ - تقييد حرية أفراد الجماعة فيما يخص تصرفاتهم (٦ عبارات) .

ب - تقييد حرية أفراد الجماعة فى صنع القرارات (٨ عبارات) .

جـ - تقييد حرية أفراد الجماعة فى التعبير عن أرائهم (٥ عبارات) .

(٧) الاتصالات ، ويتضمن هذا البعد [٤٣] (ص ٤٦٩) :

أ - إيصال المعلومات إلى أفراد الجماعة (٨ عبارات) .

ب - الحصول على المعلومات من أفراد الجماعة (٤ عبارات) .

جـ - الوعى بكل الأمور التى تتصل بالجماعة (٦ عبارات) .

د - تسهيل تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة (٤ عبارات) .

(٨) التقدير ، ويتضمن هذا البعد :

أ - السلوك الدال على قبول الأنماط السلوكية لأفراد الجماعة (٧ عبارات) .

ب - السلوك الدال على رفض الأنماط السلوكية لأفراد الجماعة (٧ عبارات) .

(٩) الإنتاج ، ويشتمل هذا البعد على :

أ - تحديد مستويات الإنجاز أو الأداء المطلوب من أفراد الجماعة (٦ عبارات) .

ب - تشجيع أفراد الجماعة على الإنجاز وبذل الجهود (٦ عبارات) .

وقد قام الباحثون بتصميم استبانة توصيفية للسلوك القيادى عرفت باسم Leadership Behavior Description Ques أو L B D Q . وقد اعتمدوا فى هذه الاستبانة على تلك الأبعاد المشار إليها ، وقد وزعت عبارات الاستبانة بطريقة عشوائية .

وقد اعتمد الباحثون خمسة اختبارات ، هى : دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، إطلاقا (أبدا) . ومثال على ذلك [٤٤](ص ٤٧٠) :

١ - يخطط المدير أنشطة العمل اليومية بكل التفاصيل .

(أ) دائما (ب) غالبا (جـ) أحيانا (د) نادرا (هـ) إطلاقا .

كما استخدم الباحثون مقياسا تقويمياً لقياس تقويم المرؤوسين لكل عبارة من عبارات الاستبانة المشار إليها ، وبذلك تعطى الاستبانة نوعين أساسيين من المعلومات ، هما :

- توصيف السلوك القيادى .
- تقييم السلوك القيادى .

ثم قام الباحثون بعد ذلك باختبار الاستبانة للتأكد من الدقة والصدق ، وذلك بتقديمها لعينات مختلفة من الأفراد شملت رؤساء ومرؤوسين ، حيث يقوم المرؤوسون بوصف وتقييم السلوك القيادى لرؤسائهم أيضا . وقد ظهرت النتائج النهائية فى أبعاد رئيسية ثلاثة للقيادة ، هى على النحو التالى :

أ - البعد الأول للسلوك القيادى (الحفاظ على الجماعة) :

وهذا البعد يرمز إلى السلوك القيادى الذى يهدف إلى أن يدرك المرؤوسون أن رئيسهم «إنسان طيب» ؛ أى أنه ذلك البعد الذى يهدف إلى قبول المرؤوسين لرئيسهم اجتماعيا .

ب - البعد الثانى للسلوك القيادى (تحقيق الأهداف الموضوعة) :

وهذا البعد يرمز إلى السلوك القيادى المرتبط بالأهداف الإنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها .

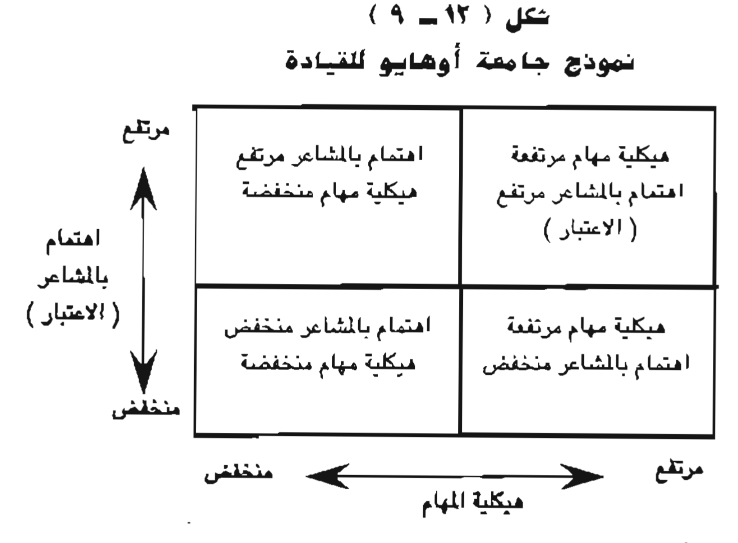
جـ - البعد الثالث للسلوك القيادى (التفاعل) :

وهذا البعد يرمز إلى السلوك القيادى الذى يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقاتها بباقى الوظائف الأخرى . ونظراً لارتباط البعد الأول بالبعد الثالث فقد ضم كثير من الباحثين الذين قاموا باستخدام هذه الاستبانة كلا البعدين تحت اسم «التعاطف» (الاعتبار) ، كما أطلقوا على البعد الباقى اسم المبادأة والتنظيم . وحيث إن البعد الخاص بالتعاطف (الاعتبار) يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد جماعة المرؤوسين ، فى حين أن البعد المتعلق بالمبادأة والتنظيم يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم ، فقد انتهت دراسة جامعة أوهايو فى القيادة إلى القول بأن القيادة الفعالة هى تلك التى تحاول أن تحقق الهدفين كليهما[٤٥] (ص ٤٧١) .

وعلى ذلك فإن النمط القيادى الفعال هو النمط الذى يتميز ببعدين أساسيين يجب توافرهما ، وهما : «المبادأة والتنظيم» و «التعاطف» (الاعتبار) . ويوضح الشكل (١٢ - ٩) نموذج جامعة أوهايو فى القيادة[٤٦] (سيزلاجى و والاس ، ١٩٨٠م ، ص ٢٨٤) .

شكل (١٢ - ٩)

نموذج جامعة أوهايو للقيادة



المصدر : سيزلاجى و والاس ، السلوك التنظيمى والأداء ، ١٩٨٠م ، ص ٢٨٤ .

ثانيا - الشبكة الإدارية فى القيادة (بليك ، وموتون ١٩٦٤م ، ١٩٧٨م) :

قام كل من روبرت بليك وجين موتون[٤٧] Black & Moton (١٩٦٤) بدراسة القيادة على أساس أنها تركز على جانبين ، هما : الاهتمام بالأفراد العاملين والاهتمام بالعمل ، كما هو الحال عند فلشمان وزملائه .

وقد اقترح بليك وموتون ما سمياه بالشبكة الإدارية فى القيادة ، حيث قسما أنماط القيادة الأساسية إلى خمسة أقسام هى - كما فى شكل (١٢ - ١٠) - ما يلى :

١ - **النمط (١ ، ١) القيادة الفقيرة (المدير المنسحب) :** يهتم هذا النمط القيادى بكل من الأفراد والعمل بشكل قليل ، حيث يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل فى أدنى صورة للمحافظة على بقاء المنظمة .

٢ - **النمط (٩ ، ١) القيادة المتسلطة (المدير المقاول) :** يهتم هذا النمط القيادى بالعمل بشكل كبير ، ولكن الاهتمام بالعاملين يكون بشكل أقل ، حيث تكون الكفاية فى العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية فى أدنى صورها .

٣ - **النمط (١ ، ٩) قيادة النادى الاجتماعى (المدير الاجتماعى) :** يهتم هذا النمط القيادى بالعاملين بشكل كبير ، أما الاهتمام بالعمل فقليل . ويؤدى الاهتمام بحاجات الأفراد فى تكوين علاقات مرضية إلى خلق جو منظمة ملىء بالصداقة والاطمئنان .

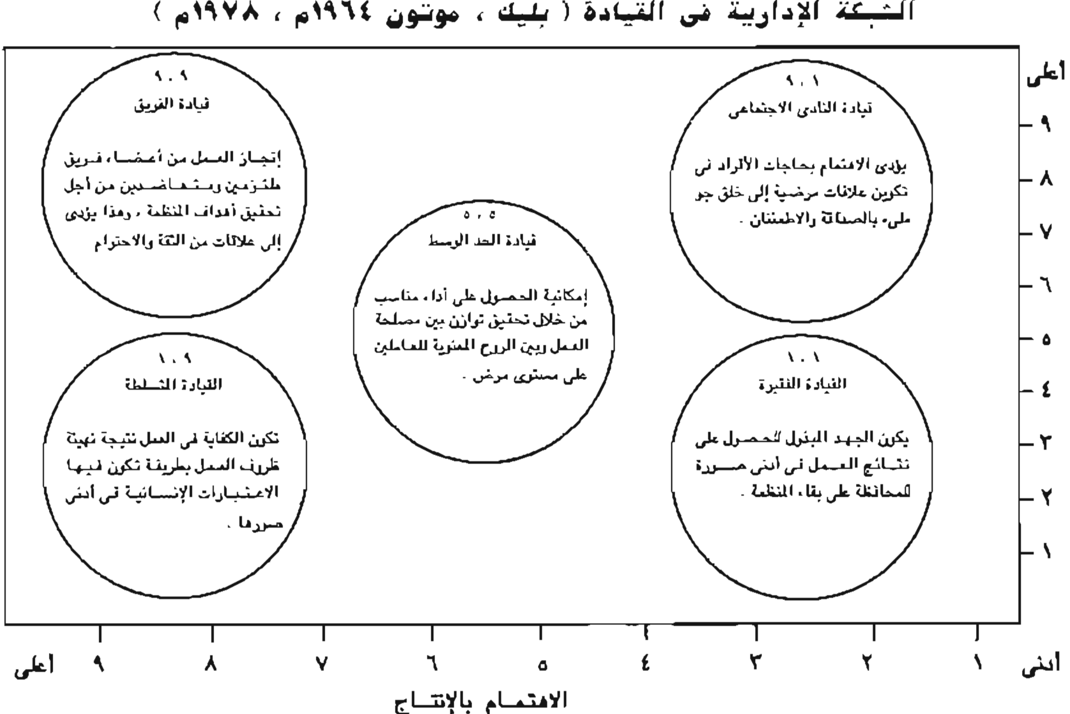
٤ - **النمط (٥ ، ٥) قيادة الحد الوسط :** يهتم هذا النمط القيادى بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن ، ولكن ليس بالاهتمام الذى يصل إلى الحد الأعلى . ويعنى ذلك إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرض .

٥ - **النمط (٩ ، ٩) قيادة الفريق :** يهتم هذا النمط القيادى بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبالحد الأعلى من الاهتمام . ويعنى ذلك إنجاز العمل من أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وهذا يؤدى إلى علاقات من الاحترام والثقة . وهذا النمط هو الأسلوب المثالى فى القيادة الإدارية الذى تسعى جميع المنظمات من خلال برامجها التدريبية إلى تحقيقه .

ويوضح الشكل التالى الأنماط السلوكية المختلفة لأنماط القيادة فى الشبكة الإدارية ، فيما يتعلق بجوانب مثل : الشعارات ، والأهداف . . . إلخ .

شكل (١٢ - ١٠)

الشبكة الإدارية فى القيادة (بليك ، موتون ١٩٦٤م ، ١٩٧٨م)



المصدر : Blake , R . & Moton , J., The New Managerial Grid , Gulf Publishing Corp., Houston , 1964 , 1978 , p . 11 .

ويرى حمادة[48] (١٩٧٧م) أن الشبكة الإدارية لقيت قبولاً واسعًا ، وأثبتت فاعليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي . وعلى ضوء البرامج التي قدمها بليك وموتون يعتبر النمط القيادي (٩ ، ٩) هو أفضل نمط ، يليه في الأفضلية (١ ، ٩) ، والثالث في الترتيب هو النمط (٥ ، ٥) ، حيث يرى حوالى ٩٩.٥٪ من المشتركين في هذه البرامج ذلك . ويعتقد كل من بليك وموتون - نقلا عن حمادة - أنه ليس هناك نمط أفضل دائما ، فالأمر يتوقف على استخدام القائد أو المدير للنمط الذي يتناسب مع الموقف ، لأن الموقف هوالذي يحدد نوع النمط المستخدم[49] (ص ١٣٧) .

ويوضح الشكل (١٢ - ١١) الأنماط السلوكية المختلفة لكل نمط ، كما يراها محجوب سر الختم على[50] (١٤٠٢هـ ، ص ص ١٦٨ - ١٧١) .

شكل رقم (١٢ - ١١)

مبادئ العلوم السلوكية ومقارنتها بالأنماط السلوكية

المبدأ	١ / ١	١ / ٩	٥ / ٥	٩ / ١	٩ / ٩
الخيار الحر المدعوم بالعلم	يناضل المرؤوسون وحدهم بدون إعطائهم المعلومات الكافية لتمكنهم من الخيار الحر المدعوم بالعلم .	هناك حرية في التصرف غير أن التصرفات التي قد تثير التوتر في الآخرين يتم تفاديها .	إن الخيار الحر يتم إجهاضه بالتكيف مع الضغوط التي تستدعي أن يتأقلم الجميع مع الوضع الراهن .	إن متطلبات الخضوع والإذعان تستبعد الخيار الحر .	يتم تزويد المرؤوسين بالمعلومات وتشجيعهم على التأثير في النتائج التي تؤثر عليهم .
المساهمة النشطة	إن الناس يعرفون ما سيعملون .	تشجيع المشاركة في النواحي الاجتماعية والتي تعمق روح الود	يتوقع من المرؤوسين احترام ومساندة رأى الأغلبية .	توقع الطاعة والإذعان بدلا من المشاركة .	المساهمة النشطة هي المفتاح لكسب الالتزام من خلال المشاركة والإبداع والتي هي المتطلبات للإنتاجية العالية ودعم الروح المعنوية .
الثقة المتبادلة	الافتقار إلى الاحترام المتبادل والثقة بين الرئيس والمرؤوسين هو السائد	الثقة الأكثر من اللازم من الرئيس للمرؤوسين تعطيهم حرية مطلقة للتسيب .	ثقة الرئيس تتركز في المرؤوسين المجربين لأنهم لن يسببوا مشكلة	الريبة والشك في أن المرؤوسين لن يقوموا بما هو مطلوب منهم .	الثقة المتبادلة مبنية على الفعالية الظاهرة والمثبتة من الرئيس والمرؤوسين .
الاتصال الفعال	إيصال الرسائل والتعليمات من فوق إلى تحت وبالعكس بكل أمانة وكما هو مطلوب .	تشجيع الاتصال من المرؤوسين إلى أعلى مع تخفيف الاتصال من الرئيس إلى المرؤوسين حتى لا يبدو مشتملاً على أي نوع من الضغوط	الاتصال يتفق مع ما هو مقبول في إطار التنظيم الرسمي وغير الرسمي .	الاتصال من فوق إلى تحت وهو غالبًا ما يكون مغلقا .	تشجيع التعبير عن الأفكار والمشاعر بصراحة .

تابع شكل رقم (١٢ ـ ١١)

المبدأ	١/١	٩/١	٥/٥	١/٩	٩/٩
المسئولية الشخصية	يتحمل المرؤوسون المسئولية بالطريقة التى يرونها .	يعطى المرؤوسون أى مسئولية يطلبونها مع عدم وجود أى محاسبة على الأفعال	يتوقع المرؤوسون قبول الوضع الراهن والعمل من خلاله .	يتحمل الرئيس المسئولية عن كل المرؤوسين .	كل شخص مسئول عن أفعاله ، مع تحمله المسئولية الجماعية لعمل الفريق .
النقد البناء	نادرًا ما يكون هناك أى تعليق على أفعال المرؤوسين .	المبالغة فى التركيز على النواحى الإيجابية والثناء عليها ، مع تفادى أى نوع من النقد إن كان ذلك ممكنا .	تقديم اقتراحات وقتية هنا وهناك ، ويمكن التخلى عنها إن لم تجد القبول .	يتم نقد المرؤوسين بشدة لعدم الارتفاع بأدائهم لمواجهة متطلبات وتوقعات الرئيس .	يستعمل النقد البناء للاستفادة من التجارب الماضية ولتحديد أساليب الفعالية وعدم الفعالية والتعلم من ذلك للمستقبل .
أنشطة العمل	يتم القيام بمتطلبات العمل بأدنى حد ، وعلى أساس أداء ما يمكن أداؤه .	بقدر ما يمكن ، يقوم المرؤوسون باختيار ما يروق لهم عمله .	يتم تنظيم العمل بالطرق المتعارف عليها .	يتم تنظيم العمل وتبسيطه وتوزيعه بما يتطلبه الإنتاج .	محاولة إشراك العاملين فى الأعمال التى تنطوى على التحدى والخلق والإبداع ، بدلا من التقوقع فى الأعمال المتكررة والروتينية
الغايات والأهداف	تجاهل الأهداف كمصدر للتوجيه والتحفيز	يدعم الرئيس المرؤوسين ويشجعهم على وضع الأهداف التى تروق لهم .	يمكن تحقيق الأهداف ومعدلات الإنتاج بجهود معقولة .	توضع الحصص لدفع الإنتاج مع الضغط على العاملين لتحقيقها على حسب المواصفات الموضوعة من الرئيس .	فهم الأهداف والاتفاق معًا والايمان بها تضع أساسًا قويًا للتعاون فى تحقيقها .
حل الخلافات	يسود الحياد عند نشوب الخلاف .	محاولة حل الخلافات عن طريق دعم آراء الآخرين مهما كانت ، مع محاولة التهدئة والتلطيف .	عندما لا يكون هناك تقليد متعارف عليه أو لا يوجد رأى للأغلبية ، يتم التوصل إلى حل وسط من خلال المشاركة .	كسب الموقف أو قمع آراء الآخرين هو الذى يسود لفرض السيطرة على الآخرين .	مواجهة الخلافات بموضوعية ومعالجتها بفاعلية .

المصدر : سر الختم محجوب على ، الشبكة الإدارية ، دراسة فى أنماط السلوك الإدارى وتطوير المنظمات ، مكتبة العلم ، جدة ، ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م ، ص ص ١٦٨ ـ ١٧١ .

وقد قام الهوارى (١٩٨٢م) فى كتابه المدير الفعال[٥١] بعمل مقارنة (ص ص ٢١٠ ، ٢١٣) بين الأنماط الخمسة من حيث نظرتهم لعدة جوانب ، مثل : التخطيط ، مفهوم التنظيم ، نوع الإشراف ونحو ذلك . ويوضح الشكل (١٢ ـ ١٢) هذه المقارنة .

شكل رقم (١٣ ـ ١٢)
مقارنة بين أنماط المديرين

	أبعاد النمط	ع ١	ن ١	ع - ن -	ع ن	ع + ن +
١	الفكرة المسيطرة	العبرة بالإنتاج	العبرة بالناس	ليس هناك فائدة	العبرة بالممكن	العبرة بما يجب أن يكون
٢	الافتراضات الأساسية	العمل « مر » التخطيط والرقابة المحكمة تقلل من المرارة	العمل « مر » والمطلوب توفير جو ودى مريح	العمل « مر » والبعد عنه وعن الناس « غنيمة »	العمل « مر » ولا بد من حل وسط	العمل طبيعى ، مثل اللعب
٣	التخطيط	محكم ومن مسئوليته	بشكل عام	مسئولية مدير آخر	بشكل عام يؤخذ رأى المرؤوسين فيه	بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه
٤	مفهومه للتنظيم	رسمى	غير رسمى	جهاز إرسال واستقبال [بيروقراطى]	رسمى وغير رسمى	روح الفريق
٥	نوع الإشراف	محكم	خفيف	معدوم تقريبًا	مقبول	عمل جماعى ، ثنائى ، فردى
٦	الرقابة	محكمة	خفيفة	معدومة بالقدر الذى يخلى من المسئولية	بجس نبض التنظيم غير الرسمى	ذاتية بناء على التزام المجموعة
٧	مفهومه للأهداف	أهداف المنظمة	أهداف الأفراد	أهدافه شخصيًا	التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد	أهداف المنظمة منسوجة مع أهداف الأفراد
٨	النظرة للزمن	الزمن كالسيف	لا بداية ولا نهاية له	ليس له قيمة	الزمن كالذهب	الزمن استثمار للمستقبل
٩	مفهومه السلطة	الطاعة العمياء من الآخرين	حب الآخرين	مجرد ساعى بريد	وسيط بين المنظمة والفرد	مستشار لمرءوسيه ومعلم
١٠	نوع العلاقات	رئاسية (هيراركية)	عائلية (فى أى اتجاه)	موجود جسمانيًا وغير موجود وجدانيًا وفكريًا	على شكل لجان	علاقات عضوية هادفة

تابع شكل رقم (١٢ ـ ١٢)

	أبعاد النمط	ع ١	ن ١	ع- ن-	ع ن	ع+ ن+
١١	طريقة التحفيز	العقاب والنقود	المدح	من يرد شيئًا يسع إليه	الجزرة والعصا	الالتزام الذاتى
١٢	معالجة الأخطاء	محاسبة المخطئ لكى يكون عبرة لغيره	تبرير أخطاء الغير	الرفع إلى أعلى فى حالة احتمال المساءلة	فى ضوء العرف والتقاليد ورأى الأغلبية (العقاب يتدرج مع الخطأ)	معرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجًا من سوء فهم .
١٣	معالجة الصراعات	بالقمع	بالتبرير	بالتجاهل	بالمناورة	بالمواجهة بفهم
١٤	تقييم الناس	كمية الإنتاج	بدرجة انسجامه مع الغير	بعدم خلق مشاكل	بالتوازن بين متطلبات العمل والناس	الالتزام ـ الابتكار ـ العقل المفتوح ـ الاحترام ـ النظرة المستقبلية
١٥	الصفات الشخصية	عنيد ـ قاس	طيب ـ متساهل	لا يرى ولا يسمع ولا يتكلم	لا هو عنيد ولا هو متساهل (نصف نصف)	عنيد وقاس عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة
	وأخيرًا . . .	ينظر إلى نفسه على أنه « قادر »	ينظر إلى نفسه على أنه الأخ الأكبر	ينظر إلى نفسه على أنه «مفقود»	ينظر إلى نفسه على أنه شخص «عملى» (حل وسط)	ينظر إلى نفسه على أنه شخص «منهجى»

المصدر : سيد الهوارى ، المدير الفعال : دراسة تحليلية لأنماط المديرين ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٢م ، ص ص ٢١٠ ـ ٢١٣ .

أنواع المديرين :

من خلال البحوث والدراسات التى أجريت على عدد من المديرين وجد أن هناك خمسة أنواع من المديرين . وقد أشار لها د . سيد الهوارى فى مذكرته (٥ أنواع من المديرين[٥٢] ، ١٩٨٦م) . وهذا يعنى أن : المدير (ع) من حيث اهتمامه بالعمل واهتمامه بالناس يهتم بالعمل ، والمدير (ن) يهتم بالناس . وهذه المصطلحات أو الأنواع جاءت على ضوء مفهوم الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون Black & Moton ، وما يتبعها من نظريات حول القيادة الإدارية .

والأنواع الخمسة ـ كما وضحها سيد الهوارى ـ ، هى كما يلى :

١ - ع+ **المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس** ، يمكن أن نطلق عليه "المدير المتفانى فى العمل" أو «المدير الدكتاتور» أو «المدير المقاول» . . . إلخ .

٢ - ن+ **المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل ذاته** . يمكن أن نطلق عليه «المدير المتعاطف مع الناس» أو «المدير المجامل» أو «مدير النادى الاجتماعى» . . . إلخ .

٣ - ع ن **المدير المهتم بالعمل والناس بشكل متوسط «المدير الواقعي»** . يمكن أن نطلق عليه «المدير المتعاطف مع الناس» أو «المدير الواقعي» أو «المدير العملي» أو «المدير نص نص» ، ويطلق عليه أحيانا «المدير المكيافيلي» عندما تكون أساليبه ملتوية . . . إلخ .

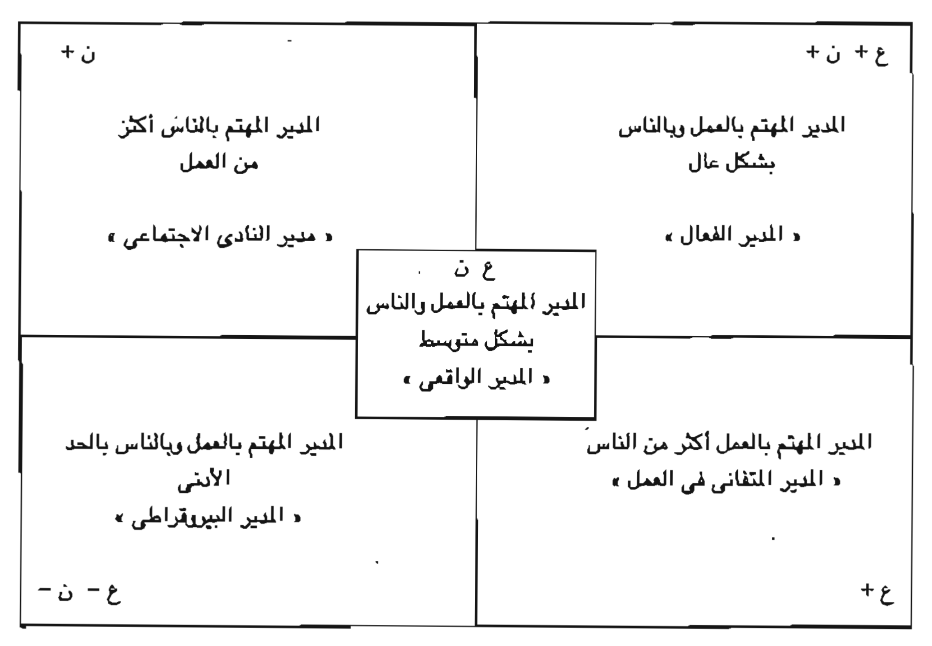
٤ - عَ نَ **المدير الذي يهتم بالعمل والناس بالحد الأدنى الذي يخليه من المسئولية فقط** . ويمكن أن نطلق عليه «المدير البيروقراطي» أو «المدير السلبي» . . إلخ .

٥ - $ع^+$ $ن^+$ **المدير الذي يهتم بالعمل وبالناس معًا بشكل عال قادر على إنجاز الأعمال بإيقاع سريع وجودة مرتفعة ، من خلال أشخاص ملتزمين في شكل فريق** . يمكن أن نطلق عليه «المدير المتكامل» أو «المدير النموذجي» أو «المدير الفعال» . . . إلخ .

ويوضح الشكل (١٢ - ١٣) الأنواع الخمسة للمديرين .

شكل (١٢ ـ ١٣)

أنـــواع المـــديريـــن



ع : تعني الاهتمام بالعمل
ن : تعني الاهتمام بالناس

المصدر / سيد الهواري ، المدير الفعال ، «بتصرف»

الهوامش :

١ - نبيل عبدالفتاح ، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر ، **الإداري** ، العدد ٣ ، ١٩٩٠م ، ص ص ٧٧ ـ ٧٨ .
٢ - المصدر نفسه ، ص ٧٨ .
٣ - العناني ، الشافعي ، **الضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية** ، ص ٣٠ .
٤ - شهاب الدين أحمد بن الربيع ، **سلوك المالك في تدبير الممالك** .
٥ - أبي الحسن علي بن محمد الماوردي ، **كتاب الأحكام السلطانية** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ٢٢ .
٦ - المصدر نفسه ، ص ٢٣ .
٧ - المصدر نفسه ، ص ٢٣ .
٨ - إبراهيم أبو سن ، **الإدارة في الإسلام** ، الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤هـ ، ص ١١٩ .
٩ - نبيل عبدالفتاح ، ١٩٩٠م ، مصدر سابق ، ص ٨٤ .
١٠ - المصدر نفسه ، ص ٨٤ .
١١ - سليمان الطماوي ، **عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة** ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م ، ص ١٣٥ .
١٢ - نبيل عبدالفتاح ، مصدر سابق ، ١٩٩٠م . ص ٨٩ .
١٣ - المصدر نفسه ، ص ٨٩ .
١٤ - المصدر نفسه ، ص ٩١ .
١٥ - المصدر نفسه ، ص ٩٢ .

16 - Hemphill, J.K., (1954) **A Proposed of Leadership in Small Groups**, Second Preliminary Report, Columbus, Ohio: Personnel Research Board, Ohio State University, 1954.
17 - Stogdill, R., (1950) Leadership, **Psychology Bulletin**, vol. 47, Nov. 1950, p. 4.
18 - Richard et al., (1969), **Readings In Management**, 3rd ed., South Western Publishing .
19 - Hitt et al., **Effective Management**, 1979, p. 292.

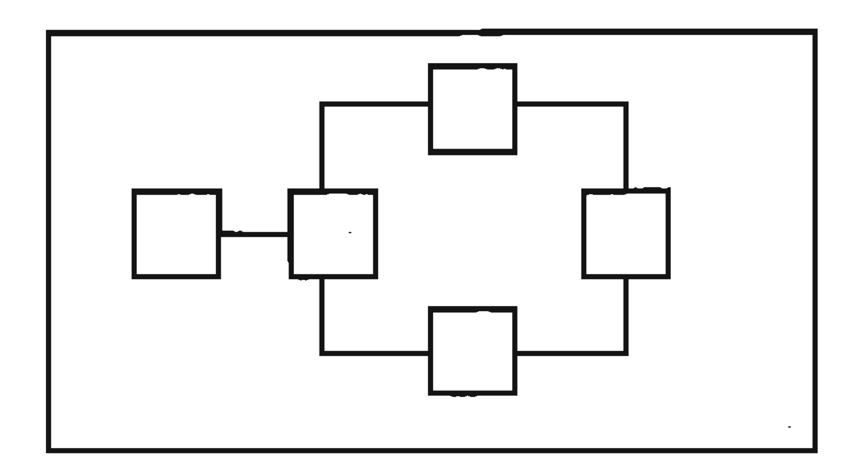
٢٠ - إبراهيم الغمري ، ١٩٨٢م ، **الأفراد والسلوك التنظيمي** ، دار الجامعات المصرية ، ص ١٥١ .
٢١ - علي عبدالوهاب ، ١٤٠٠هـ ، **موضوعات سلوكية** ، معهد الإدارة العامة ، ص ص ٣٠ ـ ٣١ .

22 - French J. & Raven Jr. (1965) "**The Bases of Social Power, in Group Dynamics**", 2nd ed., D. Cartwright & A. F. Zander, Evanston Ill, Row Peterson, (1960) , pp. 607-623.
23 - Szilagyi & Wallace, 1980, **Organizational Behavior and Performance**, 2nd ed., Good Year Publishing Co. inc., p. 276.
24 - Bernard, C., "**The Function of the Executive**", Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1938.
25 - Stogdill, R. (1948), Personal Factors Associate with Leadership: A Survey of the Literature, **Journal of Applied Psychology**, January 1948, pp. 35-71.
26 - Szilagyi & Wallace, 1980, **Organizational Behavior and Performance**, 2nd ed., Good Year Publishing Co. inc., p. 281.
27 - Ibid., p. 282.
28 - Byrd, C., **Social Psychology, Appleton - Century Crofts**, New York, 1940, p. 378.
29 - Jenkin, W.O., A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems, **Psychological Bulletin**, January 1947, pp. 74-75.
30 - Davis, K., **Human Behavior at Work**, 4th ed., McGraw-Hill Book Company, New York, 1972, pp. 103-104.
31 - Szilagyi & Wallace, 1980, p. 283.
32 - Lwin, K.R. Lippitt & R.K. White, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created, Social Climates, **Journal of Social Psychology**, May 1939, pp. 271-276.
33 - Likert, R., Forward in Katz D.N. Maccoby & N.C. Morse, **Productivity, Supervision and Morate In Office Situation**, University of Michigan, Survey Research Center, Ann Arbor, 1950.
34 - Likert, R., **The Human Organization**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 282.
35 - Szilagyi, A. & Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, Good Year Publishing Company, 1980, p. 285.
36 - Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H., How to Choose a Leadership Pattern, **Harvard Business Review**, March - April, 1958, pp. 96-97.
37 - Likert, R., **New Pattern of Management**, McGraw-Hill Book Company, New York, 1961.

٤٠ – حنفى سليمان ، **السلوك الإدارى وتطوير المنظمات** ، دار الجامعات المصرية (بدون تاريخ) ، ص ص ٤٦٦ ـ ٤٧١ .
٤١ – المصدر نفسه ، ص ٤٦٧ .
٤٢ – المصدر نفسه ، ص ٤٦٨ .
٤٣ – المصدر نفسه ، ص ٤٦٩ .
٤٤ – المصدر نفسه ، ص ٤٧٠ .
٤٥ – المصدر نفسه ، ص ٤٧١ .
46 - Szilagyi, A. & Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, Good Year Publishing Company, 1980, p. 284.
47 - Black, R. & Moton, J., **The New Managerial Grid**, Gulf Publishing Company, (1964, 1978), p. 12.
٤٨ – حسين حمادة ، **العلوم السلوكية : حوار مع الفكر الإدارى** ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٧م ، ص ١٢٧ .
٤٩ – المصدر نفسه ، ص ١٣٧ .
٥٠ – محجوب سر الختم ، **الشبكة الإدارية : دراسة فى أنماط السلوك الإدارى وتطوير المنظمات** ، مكتبة العلم ، جدة ، ١٤٠٣هـ ، ص ص ١٦٨ ـ ١٧١ .
٥١ – سيد الهوارى ، **المدير الفعال** ، دار مكتبة عين شمس ، ١٩٨٢م ، ص ص ٢١٠ ـ ٢١٢ .
٥٢ – سيد الهوارى ، **خمسة أنواع من المديرين** ، دار مكتبة عين شمس ، ١٩٨٦م ، ص ٢١٥ .

الفصل الثالث عشر

تطور نظريات القيادة الإدارية



شهد موضوع القيادة الإدارية تطورا ملحوظا نتيجة للبحوث والدراسات التى أجريت . وفى هذا الفصل سوف نستعرض أهم التطورات التى شهدها ، حيث سنتناول موضوع القيادة الموقفية وتطورها من خلال دراسة : نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة لفيدلر ، نموذج وليام ريدن ، تطور نظريات القيادة الموقفية ، نظرية دورة الحياة للقيادة لهرسي وبلانشارد ، نموذج فروم / يتون فى القيادة واتخاذ القرار ، نظرية طريق / هدف وأهم نتائجها ، أهمية اختيار الأسلوب القيادى المناسب . بعد ذلك ننتقل إلى الحديث عن نظرية التبادل الاجتماعى فى القيادة / هولندر ، ثم نلقى الضوء على أهمية القيادة وتحليل السلوك والنموذج الخاص بذلك والذى طوره عدد من الباحثين .

القيادة الموقفية :

نماذج القيادة الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة :

تطورت النظرة إلى مفهوم القيادة ، حيث أضافت أبحاث المدرسة السلوكية بعد الموقف القيادى إلى الجوانب الأخرى كالعاملين وطبيعة المهام ، وذلك لأهمية الموقف بالنسبة لسلوك القائد الإدارى .

وأهم النماذج التى تمثل تطور مفهوم القيادة فى مجال الموقف والتى تشترك فى عناصر رئيسة : نموذج فريد فيدلر F. Fiedler (١٩٦٧م) ونموذج وليم ريدن Reddin (١٩٧٠م) اللذان يشتركان فى ثلاثة عناصر رئيسية ، هى :

١ - التركيز على الفاعلية كأساس للسلوك القيادى .

٢ - إيضاح أهمية التكيف مع الموقف القيادى ، وأنه ليس هناك نمط واحد فقط للقائد الفعال لاستخدامه .

٣ - تشجيع الإدارة على النظر إلى ضرورة ملاءمة القائد مع الموقف فى أثناء اختيار قيادة معينة لمنصب معين .

أ - نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة لفيدلر :

قام فريد فيدلر[1] (١٩٦٧م) بتطوير نموذج للقيادة أسماه نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة . يعتمد هذا النموذج على المواءمة بين نمط القيادة وبين مدى ملاءمة الموقف القيادى نفسه ، حيث يرى فيدلر فى افتراضه الأساسى لهذا النموذج ، أن مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادى يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية ، هى :

١ - **علاقة القائد بالأعضاء** : ويعنى ذلك أن مدى علاقة الأعضاء بالقائد أو النمط القيادى يتحدد بسلوك الجماعة فى العمل . ويرى فيدلر أن هذا هو أكثر العوامل أهمية فى مدى ملاءمة الموقف .

٢ - **هيكلية المهام** : ويعنى ذلك أنه كلما زادت المهمات نمطية وحدد لها هيكل أداء مقنن ، تقلص دور القائد وتأثيره فى جماعة العمل . ويأتى هذا العامل فى الدرجة الثانية من الأهمية فى مدى ملاءمة الموقف .

٣ - **قوة مكانة القائد** : وتعنى قدرته على التأثير بما يمنح من سلطة رسمية فى توجيه سلوك جماعة العمل . ويرى فيدلر أن هذا العامل يأتى فى المرتبة الثالثة من حيث التأثير فى مدى ملاءمة الموقف .

ووفقا لنظرية فيدلر تكون المواقف ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة المشار إليها سلفا مرتفعة ؛ بمعنى أنه إذا كان القائد يلقى قبولاً بصفة عامة من المرؤوسين (البعد الأول مرتفع) ، وإذا كانت المهام التى تحويها الوظائف مهيكلة بدقة ومعلنا عنها بوضوح (البعد الثانى مرتفع) ، وإذا كانت هناك قوة كبيرة وسلطة رسمية قوية ممنوحة للمنصب الذى يشغله القائد (البعد الثالث مرتفع) ، يترتب على ذلك أن الموقف يكون أكثر ملاءمة والعكس بالعكس . وافتراض فيدلر هو أن «ملاءمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفعالية» . ويرى فيدلر أن العوامل الثلاثة تتداخل فيما بينها لتحدد الموقف القيادى الذى يتم بموجبه تحديد النمط القيادى الملائم ، كما يعتقد أن النمط القيادى الذى استند إليه المدير وساعده على النجاح فى عمله عامل أساسى ومتغير جوهرى فى تقدير العلاقة بين متغيرات الموقف القيادى . ويصنف فيدلر أنماط القيادة وفق نمطين باعتماد الاستبانة التى استخدمها والمعروفة بـ : LPC* هما :

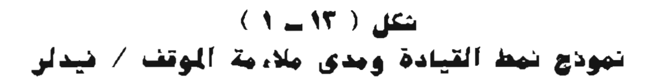
١ - نمط يميل إلى العاملين .

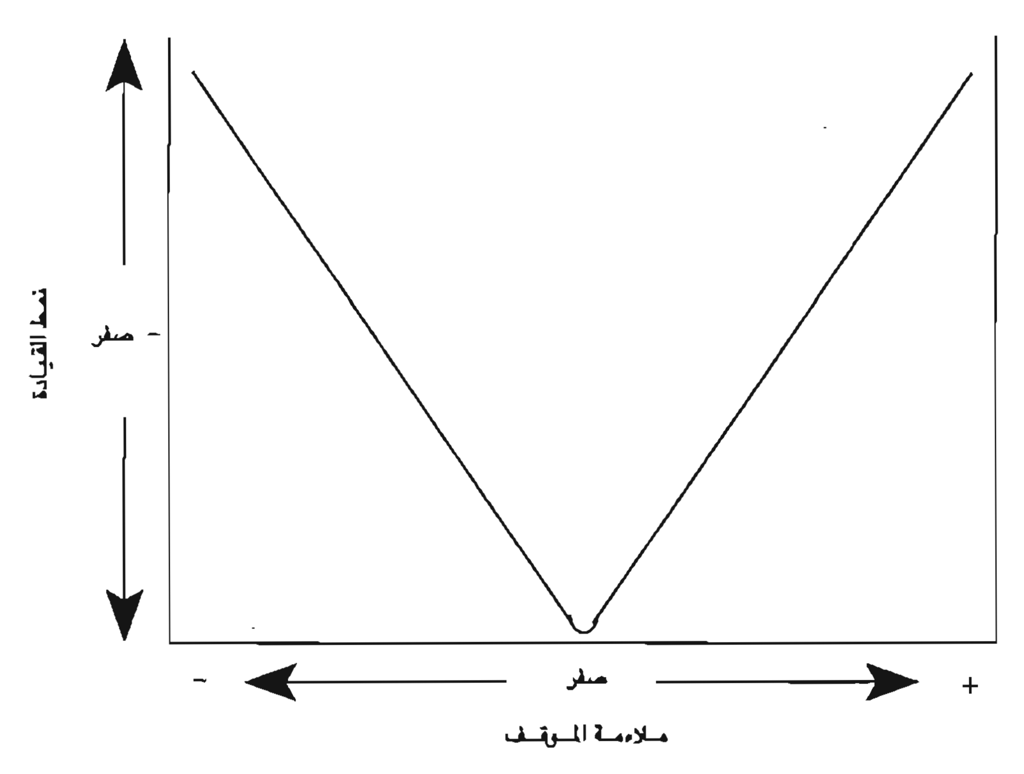
---

* اختصار لجملة (Least-Prefered Co -Worker) ، وهى استبانة لتحديد طبيعة العلاقة بين المدير والعاملين ، على أساس درجة إنتاجيتهم وإدارتهم فى العمل . فالمدير الذى يتقبل مرؤوسيه الأقل إنتاجًا والأدنى أداء (يميل للعاملين) ، أما المدير الذى لا يتقبلهم فهو (يميل للإنتاج) .

٢ - نمط يميل إلى الإنتاج .

وقد وجد فيدلر فى أبحاثه عن أنماط القيادة ومدى ملاءمتهما للموقف أنه فى ظل ظروف المواقف الملائمة جدًا ، وكذلك المواقف الأقل ملاءمة ، يكون نمط القائد المرتبط بالمهام أكثر الأنماط فاعلية ، وأنه حينما يكون الموقف ملائما بقدر معقول أو غير ملائم بقدر معقول (المدى المتوسط بين الملائم جدًا وعدم الملائم جدًا) يكون القائد الذى يهتم بالعــلاقات الإنسانية أكثر الأنماط فاعلية (ص ١٤٢ - ١٤٨) . ويوضح الشكل (١٣ - ١) العلاقة بين القائد ومدى ملاءمة الموقف .


شكل (١٣ ـ ١)
نموذج نمط القيادة ومدى ملاءمة الموقف / فيدلر



المصدر : Fiedler , F . E ., A Theory of Leadership Effectiveness , McGrow - Hill Book Company , New York , 1967 .

ويعزو فيدلر كون القائد المرتبط بالمهام أكثر نجاحا فى المواقف الملائمة جدًا وغير الملائمة جدًا ، إلى أنه فى ظروف المواقف الملائمة جدا والتى يكون فيها القائد متملكا للقوة من منصبه الرسمى ومتملكا للدعم غير الرسمى ومهامه مهيكلة بدقة ، تكون الجماعة (الأعضاء) فى حالة استعداد للانقياد والتوجيه ، وفى حالة ترقب لأن تستمع لما ينبغى لها أن تفعلة [٢] (ص١٤٧) .

أما بالنسبة لملاءمة نمط القيادة نفسه فى الظروف أو المواقف غير الملائمة جدًا ، فإنه يرى أن القائد الذى يتخذ قرارا خاطئا فى المواقف غير الملائمة جدا أفضل كثيرا من القائد الذى لا يتخذ قرارا على الإطلاق [٣] (ص ١٤٨) .

وعلى الرغم من النقد الذى وجه لنموذج فيدلر ، من حيث إنه اعتمد منهجية غير سليمة فى قياسه لتحديد النمط القيادى وكذلك فى عينة الدراسة ، فإنه يعتبر بحق إسهاما متميزا من حيث كشفه عن أهمية التداخل بين المتغيرات المختلفة للموقف القيادى .

ب - نموذج وليام ريدن ذو الأبعاد الثلاثة (١٩٦٤م) .

قام وليام ريدن [٤] W.Reddin بدراسة الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون (١٩٦٤م) ، وأضاف لها بعدا ثالثا هو بعد الفاعلية ،

فأصبحت ذات ثلاثة أبعاد ، هى :

١ - الاهتمام بالأفراد .

٢ - الاهتمام بالعمل .

٣ - الفاعلية .

ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة توصل ريدن إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية ينتج عنها أربعة أنماط كامنة . وإضافة بعد الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدى إلى ظهور أربعة أنماط أخرى أكثر فاعلية وأربعة أنماط أقل فاعلية . ويوضح الشكل (١٣- ٢) نموذج ريدن بأبعاده الثلاثة وأنماطه الثمانية ، وهى كما يلى :

أولا - الأنماط الأربعة الأقل فاعلية :

١ - **الانسحابى** : يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل، وهذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يرغب ولا يهتم بالعمل فحسب ، بل لتأثيره السلبى فى علاقات الأفراد العاملين وروحهم المعنوية . ولا يكتفى هذا النمط بالانسحاب من العمل ، بل يثبط همة العاملين كما يتدخل فى أعمالهم ويمنع المعلومات اللازمة عنهم .

٢ - **المجامل** : يعتبر هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أى اعتبار آخر ، وتنقصه أو تغيب عنه الفاعلية لاهتمامه بنفسه ورغبته فى أن يرى فيه الآخرون شخصا طيبا . لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة فى الحصول على الإنتاجية المرغوبة .

٣ - **الأتوقراطى الديكتاتورى** : يركز هذا النمط اهتمامه على العمل المطلوب ، ويفضله على أى اعتبارات أخرى . تتمثل عدم فاعليته فى إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات وفى درجة ثقته المنخفضة بالآخرين ، يخافه الكثيرون ولا يحبونه ويعملون عندما يضغط عليهم .

٤ - **الموفق (المقنع)** : يعرف هذا النمط مميزات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات ، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة فى اتخاذ القرارات السليمة . ويميل هذا النمط إلى الحلول الوسط كأسلوب له فى العمل ، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التى يواجهها فى الحاضر ، لأنه يركز على الضغوط التى يتعرض لها فى الحاضر ، ويحاول جاهدا إرضاء من يؤثرون فيه أو يهددون حياته العملية .

ثانيا - الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية :

٥ - **البيروقراطى** : لا يهتم هذا النمط بالعمل ومهامه أو بالعلاقات الإنسانية للعاملين ، ولكنه يخفى ذلك وراء تطبيق التعليمات والأنظمة والقوانين بحذافيرها ، لذلك تقل فعاليته وتأثيره فى الروح المعنوية للعاملين .

٦ - **المنمى (المطور)** : يثق هذا النمط بالعاملين ضمنا ، ويعتقد أن عمله يتمثل أساسا فى تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين ، وفى تهيئة مناخ العمل الذى يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين . وفعالية هذا النمط تنبع من المناخ المشجع الذى يهيئه لمرؤوسيه ، لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل . غير أن اهتمامه بتنمية العاملين يدفعه فى بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين .

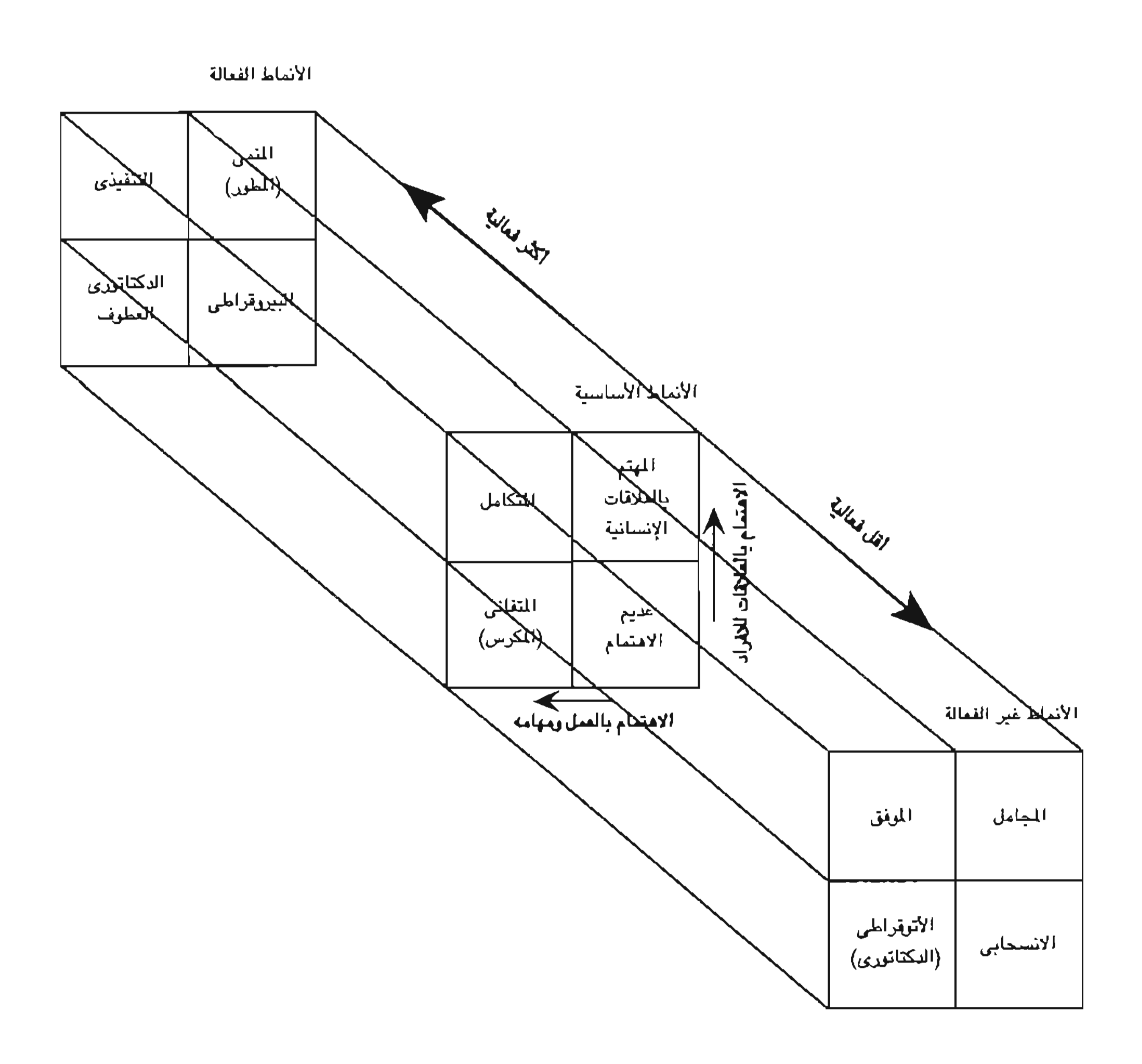
٧ - **الديكتاتورى العطوف** : يثق هذا النمط بنفسه ضمنًا ، ويهتم على المدى القصير والمدى الطويل بالعمل ، وترتكز فعاليته على قدراته ومهاراته فى دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤدوه دون مقاومة منهم قد تؤثر فى الإنتاج ، ويعمل على كسب طاعة مرؤوسيه وولائهم عن طريق مهارته فى توفير مناخ يساعد على أداء العمل .

٨ - **التنفيذى** : يعتبر هذا النمط أن عمله يتمثل فى توجيه أقصى طاقات العاملين نحو العمل المطلوب فى المدى القصير والمدى الطويل ، حيث إنه يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج ، ويدرك أن ثمة فروقا فردية بين العاملين ، وهذه الفروق فى القدرات والمهارات تجعله يمارس أساليب مختلفة فى التعامل مع كل فرد منهم . وتنبع فعاليته من كونه يهتم ويركز على كل من العاملين والعمل بشكل واضح وظاهر للجميع ، وهذا ينعكس على دوافع العاملين لتحقيق الأهداف ، لذلك فهو يحقق إنتاجية عالية .

وبإلقاء نظرة على الشكل (١٣ - ٢) نجد أن الشبكة التى تقع فى الوسط تمثل الأنماط الأساسية للقيادة . فإذا كان سلوك المدير ملائمًا للموقف فإنه سيكون أكثر فعالية ، وبالتالى فإن نمطه القيادى سيوجد على الشبكة الخلفية (إلى اليسار) ، أما إذا كان سلوكه غير ملائم للموقف فإنه سيكون أقل فاعلية ، ويظهر نمطه القيادى على الشبكة الأمامية (إلى اليمين) .

شكل (١٣ ـ ٢)

نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة لفعالية القيادة الإدارية



المصدر :

W . Reddin , Managerial Effectiveness , McGraw Hill , New York, 1970 , p . 230 .

ويرى حمادة (١٩٧٧ م) أن المسميات الموضوعة داخل الشبكات الثلاث «ليست مهمة لذاتها ، غير أن المهم التركيز على نقطتين في هذا النموذج ، هما [٥] :

أولاً - أن كل مدير يستخدم توليفة من تهيئة المهام وتهيئة العلاقات في تعامله مع الموقف ، وأن سلوكه في كل حالة سيكون إما مناسبا (أكثر فاعلية) وإما غير مناسب (أقل فاعلية) .

ثانيا - ينبغي عدم النظر إليها على أنها حالة تتحقق أو لا تتحقق ، ولكن يجب النظر إليها على أنها محور يمتد بين نقطتين . الطرف الأول للمحور يمثل النمط الفعال جدا ، والطرف الثاني يمثل النمط غير الفعال جداً . فالفاعلية مسألة درجات ، والنمط الذي قد يكون فعالاً في موقف قد لا يكون فعالا في موقف آخر» (ص ١٤٦) .

وهذا يعني «أن نموذج ريدن لفاعلية القيادة يقوم على افتراض أن السلوك القيادي الفعال يعتمد على الموقف ، وأنه ليس هناك نمط واحد فقط للقائد ، وإنما ينبغي أن يكيف القائد نفسه دائماً» . وهو بهذا يتفق مع فيدلر Fidler على أن الفاعلية تعتمد على الموقف (انظر نظرية فيدلر في هذا الفصل) . وقد كان لنموذج ريدن الأثر الكبير في بحوث القيادة الإدارية فيما بعد ، وفي ظهورنظرية دورة القيادة التي سنلقي عليها الضوء .

جـ - تطور النظريات الموقفية في القيادة :

يلخص سيزلاجي ووالاس [٦] (١٩٨٠م) تطور النظريات الموقفية للقيادة بقولهما : «في أواخر الستينيات من هذا القرن (١٩٦٠م) شعر الكثير من الباحثين والمهتمين بدراسة القيادة أن نظريات القيادة السلوكية لا تخلو من بعض المحددات . وهذه المحددات جعلت الدارسين يواصلون الدراسات والبحث في القيادة للوصول إلى نظريات أكثر شمولية وأكثر دقة ، وذلك باستعمال طرق أخرى في دراسة القيادة . وهكذا دعت الحاجة إلى التركيز على دراسة المواقف التي يمر بها القائد ، وذلك للوصول إلى نتائج أشمل وأدق في عملية القيادة » (ص ٢٨٨) .

وحيث إن المواقف القيادية تختلف من منظمة / مؤسسة إلى منظمة / مؤسسة أخرى ، وذلك نظراً لظروف كل منظمة من حيث : حجم العمل ، ونوعية العمل ، والمهارات والظروف البيئية المحيطة التي تلعب دوراً بارزاً في تحديد نوعية القيادة ، فقد بدأت الدراسات تهتم بالعديد من العوامل والمؤثرات المختلفة في المنظمة ، مثل : الفروق الفردية بين الموظفين ، هيكل الجماعات والتنظيمات ، أنظمة المؤسسات وإجراءاتها المتبعة وتطبيق هذه الأنظمة والإجراءات ، وأثر ذلك في إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي وفق هذه المواقف المتعددة .

وهكذا أوصت الدراسات الحديثة في القيادة بدراسة أربعة أبعاد مهمة في المنظمات المعاصرة كما في شكل (١٣ - ٣) ، وهي :

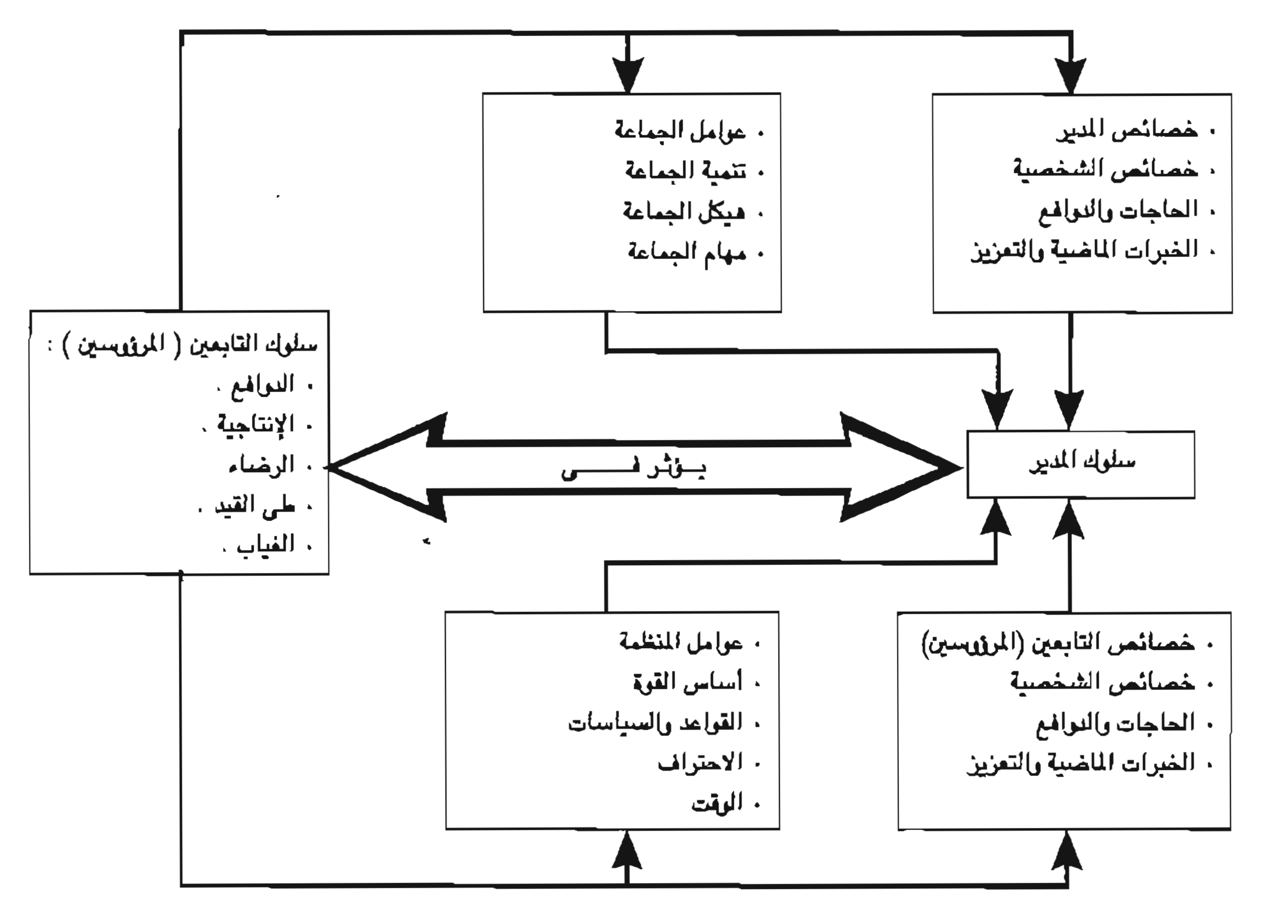
١ - **خصائص المديرين** ، ويعني ذلك أن سلوك المدير في أي بيئة يعتمد على خصائص الفرد وصفاته ، والعوامل المهمة في هذا الشأن ، هي :

- **الخصائص والصفات الشخصية** : من حيث : مقدار ما يتمتع به المدير من ثقة وقدرات تخوله أن يكون قائداً ، ما مدى ذكائه ومقدرته على التأثير في الآخرين ؟
- **حاجاته ودوافعه** : ما مقدار حاجاته ودوافعه . وما نوعية هذه الدوافع والحاجات ؟ هل هي محصورة في دافعية القوة والسيطرة فقط ، أم أنها تتعداها إلى دوافع أخرى كالحاجات الأساسية والاجتماعية وحاجات النمو النفسي والتحقيق الذاتي وحاجات الإبداع والابتكار ومشاركة التابعين في الرأي ؟
- **الخبرات الماضية والتعزيز** : ما مدى تأثير هذه الخبرات في المدير من حيث مشاركته المرؤوسين في القيام بالمهام وأداء العمل ؟ ما مدى تأثير الثقافة والعوامل البيئية والحضارية والاجتماعية كالعادات والتقاليد والقيم والدين والمثل وغيرها في سلوك القائد ؟ وما مدى تأثير ذلك في العمل نفسه وفي التابعين وفي المواقف التي يمر بها القائد والمنظمة ؟

٢ - **خصائص المرؤوسين (التابعين)** ، قبل أن يقرر القائد أي نمط قيادي سيستعمل ينبغي له ، كما يقول سيزلاجي و والاس [٧] (١٩٨٠ م ، ص ٢٨٩) ، أن يأخذ في اعتباره الخصائص والصفات الفردية ونماذج السلوك عند المرؤوسين (التابعين

شكل (١٣ ـ ٣)

عوامل المواقف المؤثرة فى سلوك القائد



المصدر : سيزلاجى و والاس ، (١٩٨٠) ، ص ٢٨٩ .

ك) . فالتابعون مثل المدير لديهم عوامل وخصائص داخلية يمكنها التأثير فى سلوكهم وتعاملهم وأدائهم الوظيفى . وهذه العوامل تشتمل على :

- **الخصائص الشخصية** : مثل الثقة بالنفس والذكاء وغير ذلك من الصفات الشخصية التى قد تؤثر فى علاقة المرؤوس بالقائد .
- **الحاجات والدوافع** : مثل حاجات ودوافع المدير «القائد» نفسه التى تنعكس على مدى فعالية المرؤوس ، سواء كانت هذه الحاجات حاجات أساسية أو حاجات اجتماعية أو حاجات النمو وتحقيق الذات .
- **الخبرات الماضية والتعزيز** : لا شك فى أن لخبرات المرؤوس الماضية وقدرات التعزيز لديه تأثيراً فى عملية القيادة بشكل عام .

٣ ـ **عوامل الجماعة وطبيعة المهام** : لا شك فى أن الجماعة فى كل تنظيم هى العامل الأساسى فى نجاح أو فشل هذا التنظيم . فالجماعة يبدأ أثرها فى المجتمع الكبير وفى المنظمات الصغيرة والكبيرة . وخصائص الجماعة فى أى تنظيم ـ سواء كان هذا التنظيم صغيراً أو كبيراً ـ تلعب دوراً مهماً فى التأثير فى قدرة المدير على عملية القيادة ، وأهم عوامل الجماعة (ص ٢٨٩) هى :

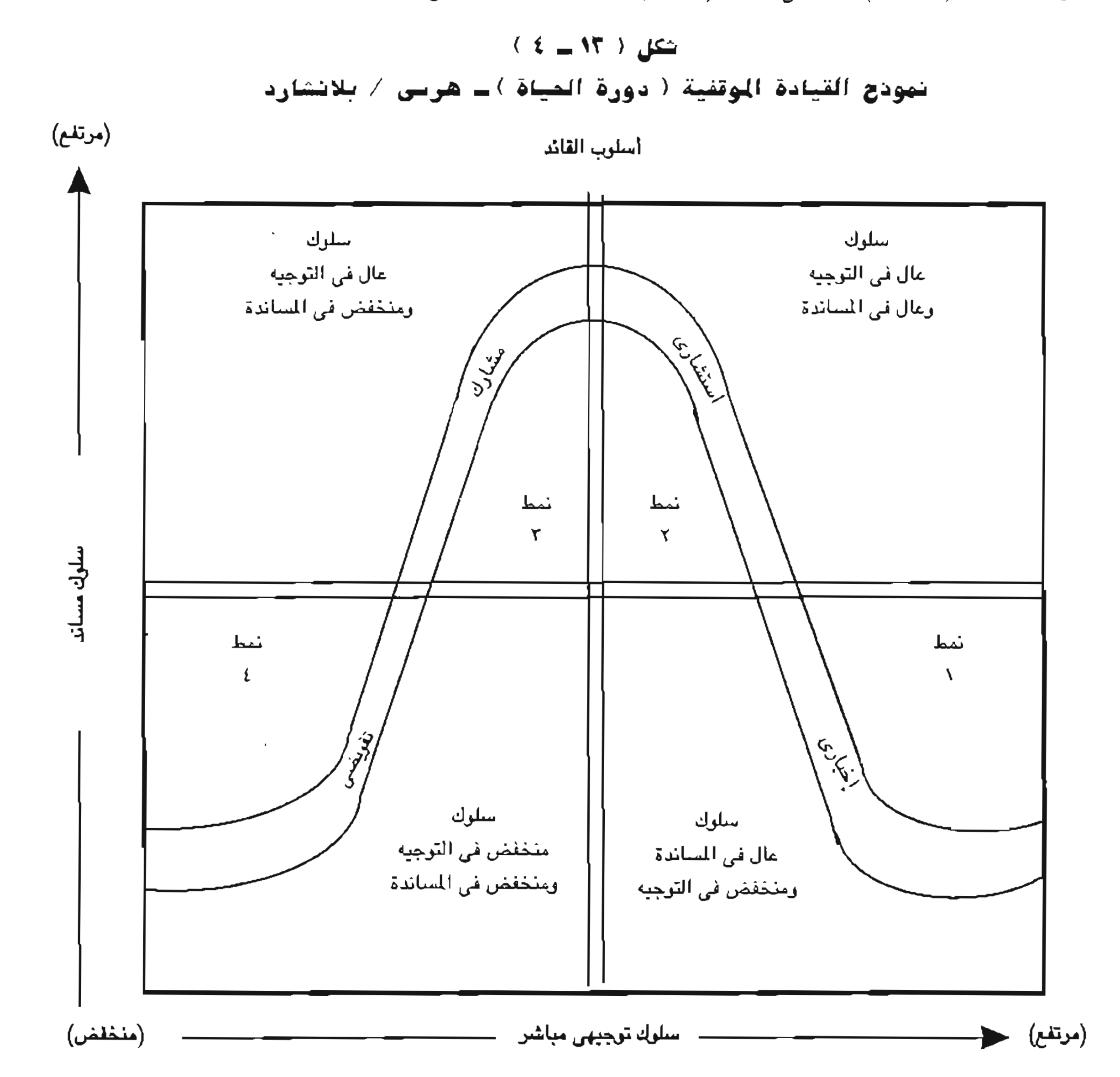
- **مراحل تنمية الجماعة** : من حيث فعالية نمو الجماعة ، وسلوك القائد فى مراحل تنمية الجماعة وتوجيهها الوجهة الصحيحة ، وكذلك صراعات ومشكلات الجماعة والقدرة على إيجاد الحلول لهذه المشكلات أو الصراعات .

- **هيكل الجماعة** : من حيث مدى فعالية المدير فى التأثير فى قيادة الجماعة ومدى تماسك الجماعة وتعاونها للوصول إلى الأهداف المشتركة والمرغوبة ، كذلك نوعية تأثير النمط السلوكى للقائد فى الجماعة لإنجاز المهام المطلوبة .
- **مهام الجماعة** : وهذا يعنى طبيعة هذه المهام ، ومدى تأثيرها فى نجاح القائد وتأثيره فى فعاليات الجماعة ككل ، ومدى تحقيق وإنجاز الأهداف المشتركة .

٤ - **عوامل المنظمة** ، تعنى عوامل المنظمة المتعلقة بمواقف القيادة تلك العوامل ذات العلاقة بنوع المنظمة ، وتشتمل على : أساس القوة وقاعدتها ، نوعية هذه القوة إن كانت شرعية أو قسرية أم غير ذلك ، وكذلك الاحتراف بالنسبة للمدير من حيث كون هذا الاحتراف نتيجة للتدريب الدقيق والشامل والتدريب الحرفى كالمهندس والمرض والعالم .. إلخ ، كذلك عملية الوقت من حيث القرار الآنى والتوتر المصاحب لاتخاذ القرار وكذا الضغوط وكذلك مشاركة الآخرين فى عملية اتخاذ القرار ، ومدى تأثير ذلك فى فعالية القيادة [٨] (ص ٢٩٠) . ويوضح الشكل (١٣ - ٤) تطور النظرية الموقفية فى القيادة الإدارية .

شكل (١٣ - ٤)

نموذج القيادة الموقفية (دورة الحياة) - هرسى / بلانشارد



المصدر : Paul Hersey and Ken Blanchard , Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources , 1982 , p. 200 .

د ـ نظرية دورة الحياة للقيادة :

قام كل من هرسى[٩] وبلانشارد Hersey & Blanchard (١٩٧٢م) بتطوير نظرية دورة الحياة للقيادة ، على ضوء بحوث نموذج ريدن فى القيادة . وهذه النظرية تعتبر إحدى نظريات الموقف فى القيادة . تقوم هذه النظرية على افتراض أساسى هو : أنه بزيادة درجة نضج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادى المناسب درجات مختلفة من التهيئة للمهام (العمل) والتهيئة للعلاقات (الأفراد) ، فعند النظر إلى علاقة الطفل بوالديه يمكن تصور أربع مراحل لمثل هذه الدورة ، هى :

١ ـ عندما يكون الطفل صغيراً يقوم الوالدان بكل الأعمال المتعلقة بهيكلة المهام من إلباسه وإطعامه ، ويكون سلوكهما بصفة أساسية هو **التهيئة المهامية** .

٢ ـ عندما ينمو الطفل يبدأ سلوك الوالدين تدريجيًا فى الاتجاه نحو العلاقات بإظهار الاحترام والثقة . وهنا تكون **التهيئة نحو المهام والتهيئة نحو العلاقات مرتفعة** .

٣ ـ حينما يلتحق الابن بالجامعة يبدأ فى تحمل جزء من المسئولية عن سلوكه ، وعند هذه المرحلة يبدأ الوالدان فى استخدام نمط **منخفض بالنسبة للتهيئة المهامية ونمط مرتفع بالنسبة لتهيئة العلاقات سلوكيا** .

٤ ـ عندما يتزوج الابن ويكون عائلته فإن الوالدين يمارسان **تهيئة مهامية وتهيئة علاقات نحوه بشكل منخفض** .

ويعنى ذلك أنه كلما تقدم الفرد من حالة عدم النضج إلى مراحل النضج المختلفة تطلب الأمر نمطًا مختلفًا من السلوك من جانب والديه ، وينطبق ذلك على ظروف العمل أيضا ، فالإدارة إذا سمحت للعامل (الموظف) بأن ينضج فإنما يتم ذلك من خلال التغيير الذى يظهر من سلوك القائد . ويوضح الشكل رقم (١٣ ـ ٤) دورة الحياة للقيادة ، حيث يميل الأفراد إلى الانتقال من مرحلة (١) إلى مرحلة (٤) وذلك وفقا لنمو نضجهم .

ويرى هرسى وبلانشارد ـ نقلا عن حماده ١٩٧٧م ـ أن «نظرية دورة القيادة تفترض أنه عند التعامل مع أفراد فى مستوى نضج أقل من المتوسط فإن النمط العالى فى سلوك المهام (المرحلة رقم ١) له أكبر فرصة من النجاح ، فى حين تكون أنماط المرحلتين : (٢) ، (٣) أكبر ملاءمة عند التعامل مع أفراد فى مستوى نضج متوسط ، أما المرحلة (٤) فإنها تعبر عن النمط الذى له أكبر فرصة من النجاح مع الأفراد ذوى النضج الأعلى من المتوسط (ص ١٤٧ ـ ١٤٨ ، تطوير نظرية دورة الحياة إلى نظرية موقف للقيادة فى كتابهما : إدارة السلوك التنظيمى ، ١٩٨٢م) » .

شرح كل من هرسى وبلانشارد Hersey & Blanchard نظريتهما هذه تحت مسمى القيادة الموقفية بشكل مفصل ، حيث عرفا النضج فى القيادة الموقفية بأنه قدرة واستعدادات الأفراد لتحمل مسئولية إدارة سلوكهم [١٠] (ص ١٥١) . ويعتقد الباحثان أن عوامل النضج هذه يجب اعتبارها فقط فى العلاقة للمهام المحددة والمطلوب إنجازها .

الأفكار الأساسية للقيادة الموقفية (هرسى ، بلانشارد) :

حيث إن القيادة الموقفية ترى أنه ليس هناك أسلوب أحسن للتأثير فى الأفراد . فإن الأسلوب المفروض أن يستخدمه القائد مع الأفراد أو الجماعات يعتمد على مستوى النضج عند الأفراد الذين يحاول التأثير فيهم .

سلوك القائد ونضج التابعين :

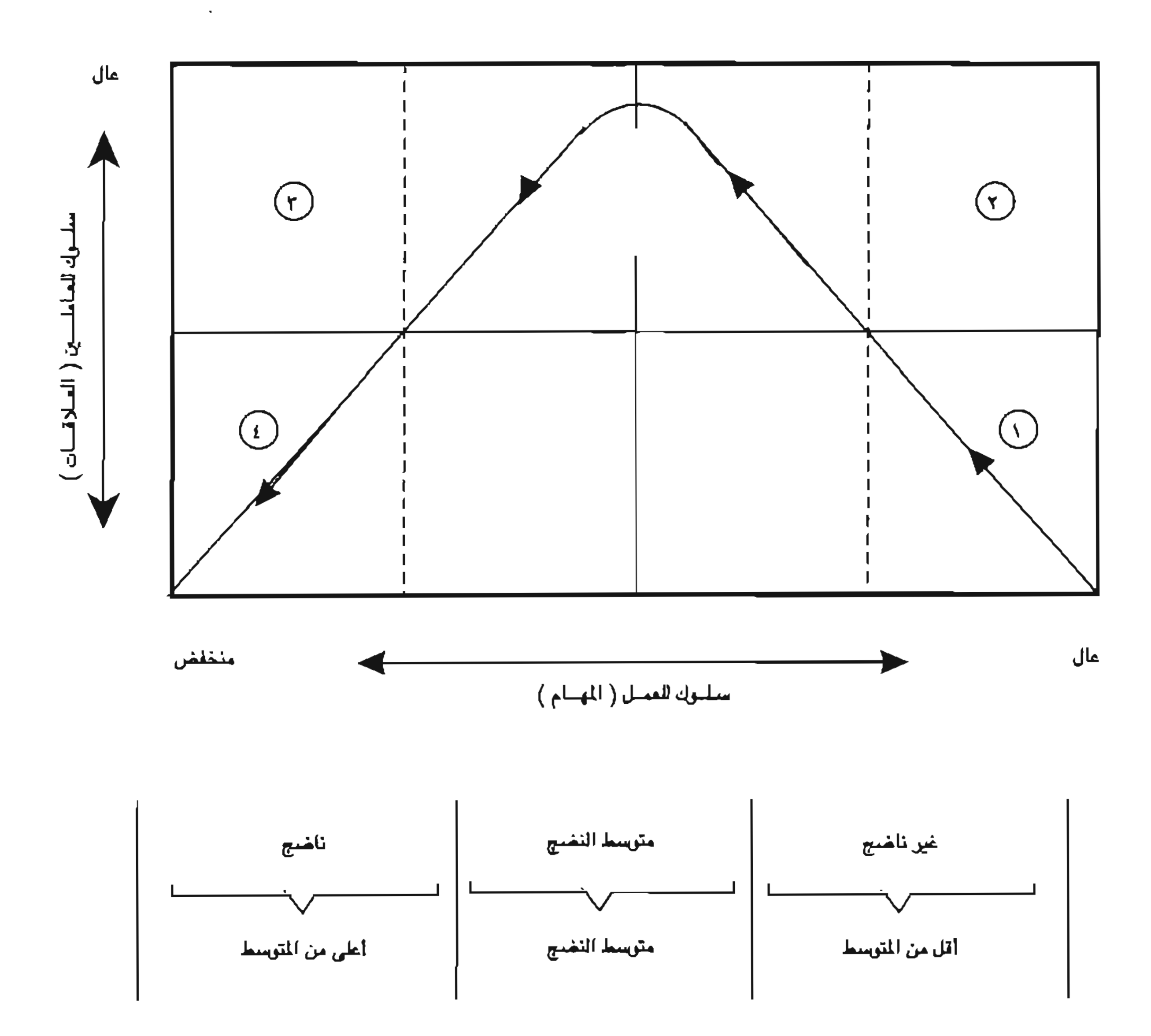
يوضح الشكل (١٣ ـ ٥) العلاقة بين نضج المهام وأنماط القائد المناسبة والمستخدمة لتحويل التابعين من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج . فالرسم البيانى يوضح أن نمط القائد المناسب مع مستويات نضج التابعين يمر بأربع مراحل عند القائد ، ويسمى هذا المنحى فى المنحى المكتسب بطول المدة ، لأنه يوضح النمط القيادى المناسب والمباشر لعلاقة مستوى النضج . وكل هذه الأنماط القيادية الأربعة : التوجيه والبيع (الاستشارى) والمشاركة والتفويض فى الشكل نفسه هى تجميع السلوك للمهام والعلاقات .

فسلوك المهام يعنى «ما يقدمه القائد مباشرة للأفراد العاملين معه ، وما يوجهه لهم من أوامر لأداء عمل ما ، ماذا يفعلون ، ومتى يفعلون ، وأين يفعلون ، وكيف يفعلونه . . . بمعنى تصميم الأهداف لهم وتعريف وتحديد أدوارهم» .

أما سلوك العلاقات فإنه يعنى ما ينهمك فيه القائد من علاقات ثنائية مع الأفراد ، مثل : تقديم الدعم والسند والتشجيع والتعزيزات النفسية وتسهيل السلوك ، بمعنى آخر الاستماع للناس وتأييد جهودهم .

شكل (١٣ ـ ٥)

القيادة والنضج



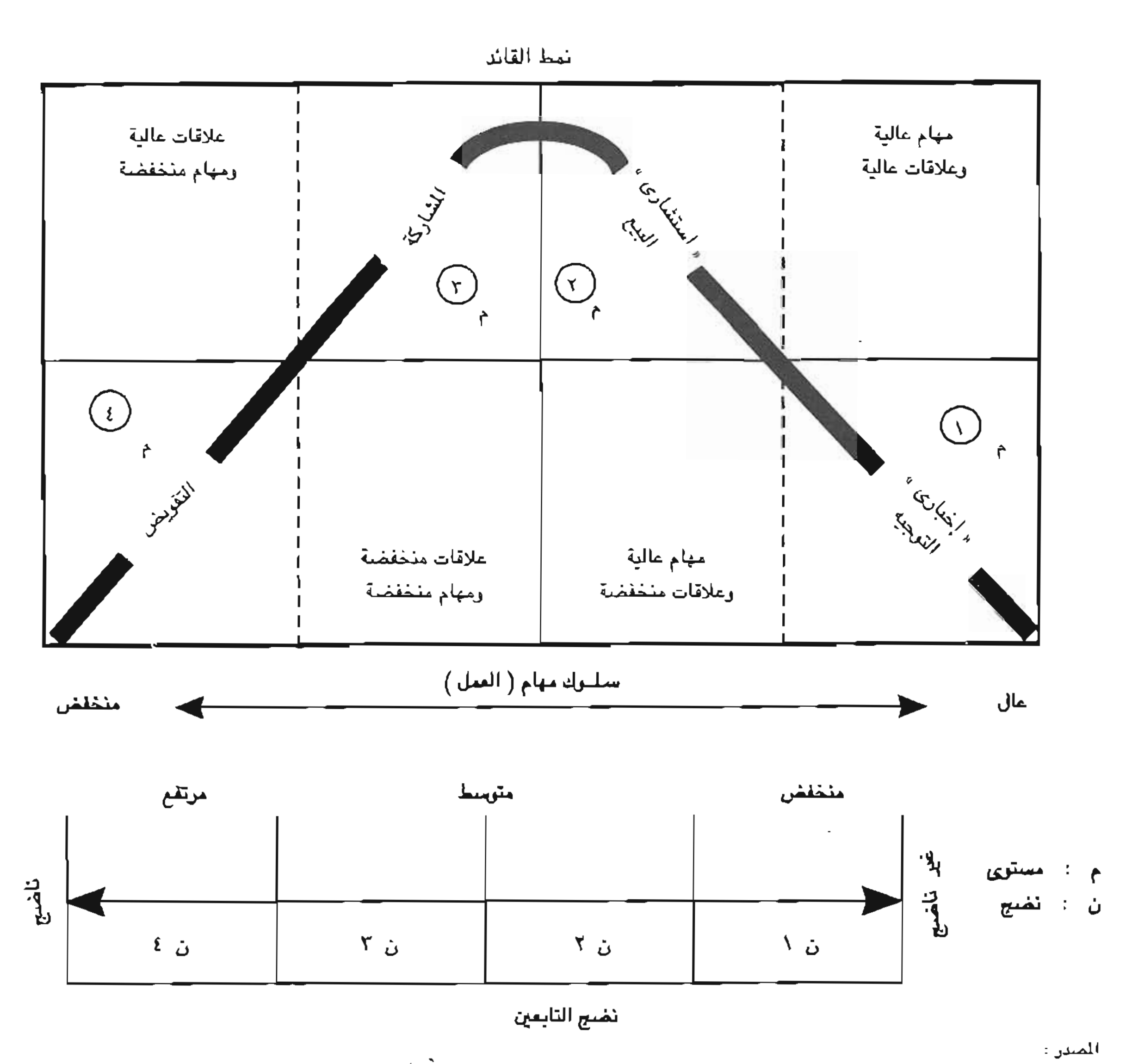
المصدر :

Hersey & Blanchard, Management of Org. Behavior, 4th ed., 1982. p. 152.

ويرى هرسى وبلانشارد أن نضج التابعين هو مستويات ما بين منخفض المستوى ومتوسط المستوى وعالى المستوى ، كما فى الشكل (١٢ - ٦) . ويعتبر الباحثان أن النمط القيادى المناسب لكل مستوى من مستويات النضج يتضمن الجمع والتوفيق الصحيح ما بين سلوك المهام (الإدارة) وسلوك العلاقات (التأييد) .

شكل (١٣ - ٦)

نضج التابعين / النظرية الموقفية



المصدر :

Hersey & Blanchard , Management of Org . Behavior , 4th ed.,1982 , p. 152

الأنماط الأربعة للقائد فى نضج التابعين :

١ - التوجيه (الإخبار) للنضج المنخفض :

يعتقد الباحثان أن الأفراد غير القادرين أو غير المستعدين لتحمل مسئولية عمل بعض الأشياء فى هذا النمط غير جديرين أو غير واثقين ، ففى كثير من الحالات يكون عدم استعدادهم نتيجة لعدم طمأنينتهم لبعض المهام الضرورية . لذلك فإن نمط التوجيه (الإخبار) فى (م ١) يقدم لهم وضوحاً . فالإدارة المباشرة والإشراف يكونان فعالين لهذا المستوى من النضج . وهذا النمط يسمى التوجيه ، لأن المدير أو القائد يقول للناس ماذا يفعلون ، وكيف ، ومتى ، وأين . ويؤكد هذا النمط على السلوك التوجيهى ، ويكون للتأييد الكثير فى هذا المستوى من النضج فائدة كبيرة . وهذا المستوى يتطلب سلوك مهام عاليا ، وسلوك علاقات منخفضاً .

٢ - البيع (الاستشارى) ما بين المنخفض والمتوسط :

وهم الأفراد غير القادرين ، ولكنهم مستعدون (ن ٢) لتحمل المسئولية ، وهم واثقون غير أنهم فى حاجة إلى مهارات فى هذا الوقت ، فلذلك يقدم لهم البيع (الاستشارى) كما فى (م ٢) سلوكاً توجيهياً بسبب حاجتهم إلى القدرات ، وكذلك يحتاجون إلى سلوك تأييد ودعم لتعزيز استعداداتهم وحماسهم لتكون أكثر مناسبة مع أفراد هذا المستوى من النضج . وهذا النمط يسمى البيع لأن معظم التوجيهات تكون مقدمة من القائد . ومن خلال الاتصال الثنائى والشرح يحاول القائد تهيئة التابعين نفسيا لشراء السلوك المرغوب . والتابعون فى هذا المستوى النضجى يقفون مع القرار إذا فهموا سببه وإذا وفر قائدهم بعض المساعدات والتوجيه . ويتطلب هذا النمط سلوك مهام عاليا وسلوك علاقات عاليا .

٣ - المشاركة ، للنضج ما بين المتوسط والعالى :

الأفراد فى هذا المستوى من النضج قادرون ، غير أنهم غير مستعدين (ن ٣) لعمل مايريده القائد . إن عدم استعدادهم غالبا ما يكون فعالية لنشدانهم للثقة أو عدم الاطمئنان ، كما أنهم جديرون وغير مستعدين ، إن إحجامهم عن الأداء يعتبر مشكلة دوافع أكثر منه مشكلة طمأنينة وأمن . وفى كلتا الحالتين يحتاج القائد إلى فتح الباب (اتصال ثنائى وإصغاء نشيط) ، وذلك لدعم وتأييد جهود التابعين لاستخدام القدرات التى لديهم ، لذلك فإن نمط التأييد وعدم التوجيه والمشاركة (م ٣) لديه احتمال كبير لأن يكون فعالاً مع الأفراد من هذا المستوى من النضج . وهذا النمط يسمى المشاركة ، لأن القائد والتابعين يشاركون فى صنع القرار ، مع دور رئيسى للقائد لكونه يسهل ويتصل . ويتطلب هذا النمط سلوك علاقات عاليا وسلوك مهام منخفضاً .

٤ - التفويض ، للنضج العالى :

الأفراد فى هذا المستوى من النضج يعتبرون مستعدين وقادرين أو واثقين لتحمل المسئولية ، لذلك فإن نمط التفويض القليل (م ٤) الذى يقدم توجيهاً وتأييداً قليلين يكون لديه احتمال عال لأن يكون فعالا مع الأفراد فى هذا المستوى من النضج . وحتى لو كان القائد لا يزال يعرف المشكلة فإن تحمل المسئولية دون خطة تعطى لهؤلاء التابعين الناضجين لأنهم قادرون على التقرير كيف ، ومتى ، وأين ، وفى الوقت نفسه هم ناضجون نفسيا ولا يحتاجون إلى اتصال ثنائى أكثر من المعدل أو إلى سلوك تأييدى . يتطلب هذا النمط سلوك علاقات منخفضاً وسلوك مهام منخفضاً .

ويؤكد الباحثان أن النمط القيادى المناسب لكل هذه المستويات الأربعة من النضج - وهى : نضج منخفض (ن ١) ، نضج ما بين قليل ومتوسط (ن ٢) ، نضج ما بين متوسط وعال (ن ٣) ، ونضج عال (ن ٤) - مرتبط بهذه الأنماط القيادية ، وهى . التوجيه (م ١) ، البيع (م ٢) ، المشاركة (م ٣) ، التفويض (م ٤) . وهذا يعنى أن النضج المنخفض يحتاج إلى نمط التوجيه والنضج ما بين المنخفض والمتوسط يحتاج إلى نمط توجيه . . . إلخ .

ويوضح الشكل (١٣ - ٧) الترابط والعلاقة ما بين مستويات النضج ، وأنماط القيادة المناسبة .

شكل (١٣ ـ ٧) الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة

مستوى النضج	النمط القيادى المناسب
م ١ التوجيه (الإخبارى) مهام عالية وسلوك علاقات منخفض	ن ١ نضج منخفض عدم قدرة ، وعدم استعداد أو عدم اطمئنان
م ٢ التوجيه (الاستشارى) مهام عالية وسلوك علاقات عالٍ	ن ٢ نضج ما بين منخفض ومتوسط عدم قدرة واستعداد أو ثقة
م ٣ مشاركة سلوك علاقات عال وسلوك مهام عال	ن ٣ نضج ما بين متوسط وعال قادر ولكنه غير مستعد أو غير مطمئن
م ٤ تفويض علاقات منخفضة وسلوك مهام منخفض	ن ٤ نضج عال قادر ، جدير ، ومستعد وواثق

هـ ـ نموذج فروم ويتون :

اقترح فروم ويتون Vroom & Yetton[١١] (١٩٧٣م) نموذجًا للقيادة الموقفية يسعى إلى تحقيق نمط القائد الخاص أو المناسب لكل حالة ظرفية أو موقفية معينة . فالأنماط القيادية تتحدد وفق مدى مشاركة المرؤوسين فى صنع القرارات .

وهذا النموذج يحاكى نموذج تننبوم وشميدت الذى سبق أن تحدثنا عنه ، وذلك من حيث تصنيف أنماط القيادة إلى خمسة أنماط تعتمد درجة المشاركة فى صنع القرار أساسا للتمييز ، وذلك وفق ما يلى :

١ ـ **النمط الأول** : يحل المشكلة ويصنع القرار وحده معتمداً على ما يتاح له من معلومات فى أثناء اتخاذ القرار .

٢ ـ **النمط الثانى** : يحصل على المعلومات اللازمة من المرؤوسين لعلاج المشكلة ويتخذ القرار بنفسه ، وينحصر دور المرؤوسين فى تهيئة المعلومات فقط .

٣ ـ **النمط الثالث** : يشارك القائد بعض المرؤوسين المعنيين بالمشكلة رغبة فى الحصول على مقترحات بشكل فردى دون جمعهم ، ثم يتخذ القرار بصرف النظر عن تلك المقترحات .

٤ ـ **النمط الرابع** : يشارك المرؤوسين فى نقاش المشكلة بشكل جماعى ، فى سبيل الحصول على الأفكار والمقترحات ، ثم يتخذ القرار الذى يراه مناسبا ، سواء كان يعكس مواقف المرؤوسين أو لا يعكسها .

٥ ـ **النمط الخامس** : يشارك المرؤوسين فى نقاش المشكلة بشكل جماعى فى سبيل البحث عن البدائل ، وصولاً إلى الموافقة على الحل دون تأثير فى المرؤوسين لقبول موقفه ، ثم الاعتماد على الحل المقترح بشكل جماعى وتطبيقه .

إن الهدف من هذا النموذج هو التنبؤ بمتى يجب أو لا يجب استدعاء جماعة العمل للمشاركة فى صنع القرار ، وذلك اعتماداً على أساس العلاقة مع سبعة مواقف يطرحها النموذج بصيغة أسئلة تعكس عوامل موقفية مرتبطة بمشكلة تحتاج إلى العلاج ، ليكون اعتماد إجاباتها مؤثراً فى تحديد النمط القيادى المناسب ، ويقدم الإجابات المحتملة لهذه الأسئلة فى جدول يضم (١٧) موقفًا متباينًا ، يؤشر فى كل منها لدرجة الملاءمة لمشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرار ، كما يرى متشل ولارسون[١٢] (١٩٨٧م ، ص ٤٥٦) .

ويشبه هذا النموذج إلى حد ما نموذج (فيدلر) فى محاولته تفصيل المواقف القيادية . ويوضح الشكل (١٣ ـ ٨) نموذج فروم ـ يتون .

شكل (١٣ ـ ٨)

نموذج فروم ـ يتون للقيادة الموقفية

أ) هل هناك نوعية مطلوبة بحيث إن حلاً واحداً يمكن أن يكون أكثر منطقية من غيره ؟

ب) هل لدى معلومات كافية لكي أتخذ قراراً عالي النوعية ؟

جـ) هل المشكلة مركبة ؟

د) هل قبول القرار من قبل المرؤوسين مهم لتنفيذه بفعالية ؟

هـ) لو كنت سأقوم باتخاذ القرار وحدى هل من المؤكد أن المرؤوسين سيقبلونه ؟

و) هل يشترك المرؤوسون فى فهم أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها من خلال حل هذه المشكلة ؟

ز) هل من الممكن أن ينشأ صراع بين المرؤوسين لاختيار الحلول المفضلة ؟

ح) هل لدى المرؤوسين معلومات كافية لاتخاذ قرار عالى النوعية ؟

تحديد المشكلة

المصدر : Vroom, v. and Yetton, Ph., Leadership and Decision Making, Pittsburgh, Univ. of Pittsburgh Press, 1973, p. 18 .

و ـ نظرية طريق / هدف :

قام كل من هاوس وإيفانس[١٢] House & Evans (١٩٧٠م ، ١٩٧١م) بتطوير نموذج طريق / هدف فى القيادات الإدارية ، وذلك اعتماداً على نموذج فروم فى الدوافع ، حيث تربط هذه النظرية بين دوافع الفرد للإنتاج وبين إدراكه أن عمله يشبع حاجاته ، بالإضافة إلى المكافآت . وقد اعتبرت هذه النظرية أن القائد هو مصدر المكافآت حيث إن السلوك القيادى هو الذى يربط بين أنواع المكافآت وبين الدوافع والأداء والرضاء عن العمل . فالقائد يوفر بل يبتكر بيئة العمل من الهيكل والدعم والمكافآت ، وبذلك يساعد فى الوصول إلى الهدف بل إلى أهداف المنظمة ، معتمداً فى ذلك على عنصرين أساسيين ، هما :

١ ـ خلق التوجهات نحو الأهداف .

٢ ـ دعم الطريق إلى الهدف .

وتحدد النظرية دور القائد الإدارى فى تحقيق البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف حسب المراحل التالية :

١ - تفهم القائد لحاجات المرؤوسين واستيعابها .
٢ - التحديد الملائم للأهداف .
٣ - الربط بين المكافآت والأهداف .
٤ - تقديم العون إلى المرؤوس لوضعه على طريق الأهداف .
٥ - إحساس المرؤوس بالرضاء والدافعية وتقبل القائد .
٦ - تحقيق الأداء الفاعل .
٥ - الوصول إلى أهداف المنظمة وأهداف المرؤوس معًا وبشكل أفضل .

ويرى هاوس[١٤] House (١٩٧١م) أن القائد يتدخل لتوضيح إجراءات العمل وهيكلية مهماته ، عندما تواجه المرؤوسين عقبات أو مصاعب بسبب عدم وضوح المهمات وعدم استقرار بيئة العمل أو تعدد وتنوع العوامل المؤثرة فيه أو انخفاض خبرات المرؤوسين ، ولذلك تظهر الحاجة إلى القائد (الموجه) . أما إذا كانت ظروف العمل واضحة والمهمات محددة (روتينية) فإن النمط القيادى المطلوب يكون (المشجع على المشاركة) فى اتخاذ القرار والمحفز للمرؤوسين على الأداء وإنجاز المهمات . وتصنف هذه النظرية أساليب القيادة على النحو التالى :

١ - المواجهة : توجه المرؤوسين بتعليمات تفصيلية فى أداء الواجبات ولا تتيح لهم فرصة المشاركة فى اتخاذ القرارات .
٢ - الدعم والمساندة : تفهم مشكلات المرؤوسين فى إشباع حاجاتهم .
٣ - المشاركة . إشراك المرؤوسين فى صنع القرارات قبل تنفيذها .
٤ - الإرشاد : يعنى تحفيز المرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عال ، وذلك بوضعهم أمام التحدى عن طريق إظهار توقعات وثقة عالية بهم (هاوس[١٥] ، ١٩٧٤م ، ص ص ٨١ - ٩٧) .

وترى نظرية طريق / هدف - كما يرى هاوس وميتشل House and Mithell (١٩٧٤) [١٦] - أن القائد يستخدم الأنماط الأربعة فى مواقف مختلفة ، وصولاً إلى التأثير والتوجيه لسلوك المرؤوسين نحو الأهداف (ص ٩٢) .

تطور نظرية الطريق / الهدف :

قام كل من هاوس وميتشل House and Mitchell (١٩٧٤م) وقريفن[١٧] Griffin (١٩٨٠م) بتطوير النظرية حيث أضافوا أساليب جديدة ، وأصبحت النظرية على الشكل التالى :

١ - السلوك التوجيهى : وهو الذى يحدد ما هو متوقع من المرؤوسين .
٢- السلوك المساعد : وهو الذى يهتم بحاجات العاملين .
٣ - السلوك المشارك : وهو الذى يتشاور مع المرؤوسين .
٤ - السلوك الموجه للإنجاز : وهو الذى يحدد أهدافًا طموحة لإنجاز العمل .
٥ - السلوك المحافظ (الصيانة) : وهو الذى يهتم بصيانة العمل والعاملين .

أهمية العلاقة بين سلوك القائد ورضاء الموظفين وإنتاجيتهم :

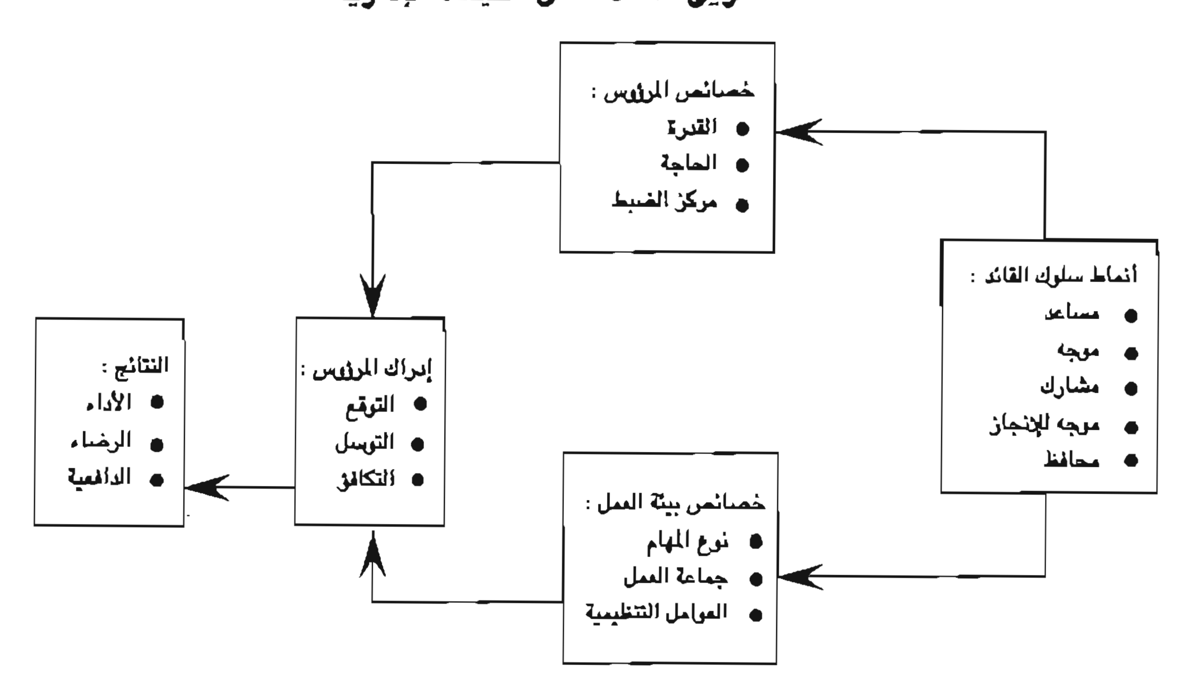
ترى نظرية (طريق / هدف) أن العلاقة بين سلوك القائد (المدير) ورضاء الموظفين وإنتاجيتهم تعتمد على عدد من العوامل (المتغيرات) الموقفية التى تقسم إلى مجموعتين :

أ - عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوس ، مثل : القدرة ، الحاجات ، مركز المراقبة والضبط .

ب - عوامل موقفية تتعلق ببيئة العمل ، مثل : مهام المرؤوس ، العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية والأنظمة والإجراءات والقواعد . ويوضح (الشكل ١٣ - ٩) نموذج طريق / هدف .

شكل (١٣ ـ ٩)

علاقات طريق / هدف فى القيادة الإدارية



وعلى هذا الأساس تقوم النظرية على الفرض التالى :

إن العلاقة بين سلوك القائد الإدارى ـ توجيهى ، مساعد ، مشارك ، موجه للإنجاز أو محافظ ـ ورضاء المرؤوس عن وظيفته وعن مديره وعن إنتاجيته تتوقف على عاملين وسيطين ، هما : وظيفة المرؤوس وحاجته (المدى الوظيفى) وقوة نمو الحاجة لدى الموظف .

أهم نتائج نظرية طريق / هدف :

لقد توصلت نظرية طريق/ هدف إلى النتائج التالية :

١ ـ يؤدى السلوك المساعد للقائد الإدارى إلى دافعية ورضاء عال لدى المرؤوسين ، حينما يتميز العمل بإثارة التوتر والإحباط . ويركز سلوك القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين بمساعدة وعلاقات إنسانية جيدة .

٢ ـ يؤدى السلوك المشارك للقائد إلى دافعية ورضاء المرؤوسين ، حينما يغلب على العمل طابع الغموض ، ويتحدى قدرات الفرد ، خصوصا عندما ينشد المرؤوسون الاستقلال وتحقيق الذات .

٣ ـ يؤدى السلوك الموجه للإنجاز لدى القائد الإدارى إلى دافعية ورضاء عال لدى المرؤوسين ، حينما يكون العمل غامضًا أو صعبًا ، وحينما يكون المرؤوسون محافظين وغير مبادئين .

٤ ـ يؤدى السلوك الموجه للإنجاز لدى القائد الإدارى إلى دافعية ورضاء المرؤوسين ، حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر . والقائد هنا يثير حماس المرؤوسين .

تطبيقات نظرية طريق / هدف :

نظراً لأهمية نظرية طريق / هدف فى القيادة الإدارية وفعاليتها والنتائج الإيجابية للبحوث التى أجريت حولها ، لمعرفة مدى شمولية تطبيقاتها وما إذا كانت العوامل الثقافية والحضارية والبيئات الإدارية تلعب دوراً فى نتائج البحوث والدراسات الميدانية ، قام عبدالرحيم القطان [١٨] (١٩٨٧م) باختبار نظرية طريق / هدف فى المملكة العربية السعودية ، حيث أخذ عينة مكونة من (٥٥٣) فرداً

من الناطقين بالإنجليزية بمنظمات مختلفة ـ فنادق ، مكاتب سياحية ، شركات خاصة وغير ذلك ـ فى المملكة وينتمون إلى العديد من الدول (السعودية ، الهند ، باكستان ، كوريا الجنوبية ، الولايات المتحدة الأمريكية ، أوروبا ، وبعض الدول العربية) . استخدم القطان قوائم استبانة سبق أن استخدمت فى دراسات سابقة تتصف بدرجة عالية من الصدق والثبات ، كما استخدم أساليب تحليل إحصائية متقدمة .

وقد أظهرت نتائج البحث بوجه عام (ص ٢٠٠) وجود علاقات إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية ، بين معظم الأساليب القيادية المفترضة فى كل خلية ورضاء المرؤوس عن وظيفته ومديره . فعلى سبيل المثال ـ كما يقول القطان ـ أظهرت نتائج الخلية الأولى أن هناك علاقات إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين السلوك الموجه للإنجاز ورضاء المرؤوس عن وظيفته (P. < . 001) ، وبين السلوك المشارك ورضاء المرؤوس عن مديره (P. < . 001) ، وبين السلوك المشارك ورضاء المرؤوس عن وظيفته (P < . 1) ورضاه عن مديره (P. < .05) .

وهذا يعنى ـ كما يقول القطان ـ أن «نظرية طريق / هدف فى القيادة أمكن تطبيقها فى دول مختلفة حضارياً» (ص ٢٠٠) . وقد أشار الباحث نفسه إلى أنه «لا توجد علاقة إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين أساليب القيادة المفترضة لكل خلية وإنتاجية المرؤوس» [١٩] (ص ٢٠١) .

أهمية نظرية طريق / هدف فى القيادة الإدارية :

إن أهمية نظرية طريق / هدف تتمثل فى أنها ترى إمكانية ممارسة القائد الإدارى نفسه أنماطًا قيادية إدارية فى مواقف مختلفة لا نمطًا واحدًا ، وفى أنها جعلت فعالية القائد الإدارى مرتبطة بالموقف وحاجات العاملين (المرؤوسين) ومشاعرهم وتوقعاتهم من العمل .

إن هذه الأهمية هى التى تحدد مهام القائد الإدارى الفعال المتمثلة فيما يلى :

١ ـ تفهم ومحاولة التعرف على دوافع المرؤوسين (الحاجات ، الرغبات ، التوقعات) والسعى إلى إشباعها .
٢ ـ زيادة عوائد المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل .
٣ ـ تحديد طريق (مسار) أهداف العاملين وربطها بأهداف العمل .
٤ ـ إزالة العوائق التى قد تعترض العاملين .
٥ ـ إثارة دوافع العاملين وربطها بأهداف ومهام العمل .
٦ ـ التكيف مع المواقف واستخدام النمط المناسب للموقف لكسب رضاء العاملين وتحقيق أداء فعال .

ز ـ اختيار الأسلوب القيادى المناسب :

يعرض الفمرى [٢٠] العوامل التى يأخذها المدير فى اعتباره عند اختيار النمط القيادى الملائم ، وهى ثلاثة عوامل :

أولاً ـ العوامل الخاصة بالمدير :

يتأثر سلوك المدير (القائد) بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التى تتفاعل فى شخصيته ، غير أنه يدرك مشكلات قيادته بطريقة واحدة معتمدًا على خبرته وخلفيته . ومن بين العوامل التى تؤثر فيه :

١ ـ **نظام القيم الذى يؤمن به** : إن قيم المدير والمعتقدات التى يؤمن بها ويتمتع بها وتأثر بها فى نشأته وتربيته تلعب دورًا كبيرًا فى سلوكه القيادى وتصرفاته ، وتؤثر فى قراراته وتحدد مسار سلوكه القيادى .

٢ ـ **مدى ثقته بمرؤوسيه** : يرى الفمرى أن المديرين يختلفون فى مدى الثقة التى يولونها للآخرين بصفة عامة ، وبالتالى ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم فى فترة ما . وعادة ما يختبر المدير مرؤوسيه من ناحية مدى كفاءتهم ومدى إمكان الاعتماد عليهم فى مواجهة المشكلات ، كما يتساءل المدير أى المرؤوسين أقدر على مواجهة هذه المشكلة ، غير أنه يثق بقدراته أكثر من ثقته بقدرات الآخرين (ص ٣٨٧) [٢١] .

٣ ـ **ميوله القيادية الشخصية** : يتفاوت المديرون فيما بينهم من حيث ميولهم القيادية ، حيث يشعر بعضهم براحة أكثر عند تطبيق

الأساليب المتسلطة ، فيحلون المشكلات ويتخذون القرارات ويصدرون الأوامر بطريقة يعتبرونها طبيعية ومرضية لهم . ويشعر البعض الآخر براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيهم فى أعمال وظائفهم .

٤ – **مدى شعوره بالأمن فى المواقف الغامضة** : يقوم المديرون الذين يشاركون مرؤوسيهم فى عملية اتخاذ القرارات بزيادة مقدار المخاطر التى يواجهونها ، وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمن فى البيئة التى يعملون بها ـ كما يرى الغمرى (ص٣٨٧) .

ثانيًا ـ العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

يرى الغمرى[٢٢] (ص ٣٨٨) أنه كلما توافرت الشروط التالية أمكن أن يسمح المدير لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف :

١ – ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس ، فكما هو معروف نجد أن الأفراد يختلفون فيما بينهم فى درجة التوجيه التى يرغبونها فى أداء أعمالهم .

٢ – توافر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات ، فبعض المرؤوسين يرددون أن زيادة مسئولياتهم إنما تتم لرغبة الرئيس فى التخلص من بعض مسئولياته وإلقائها على عاتقهم .

٣ – توافر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة ، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة المحددة لهم ، بينما يفضل البعض الآخر درجة كبيرة من الحرية .

٤ – توافر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التى يواجهونها وشعورهم بأهميتها .

٥ – توافر درجة كبيرة من فهم أهداف المنظمة .

٦ – توافر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشكلات .

٧ – توقع العاملين مشاركتهم فى عملية اتخاذ القرار ، فلو كان النمط السائد هو التسلط والانفراد فى اتخاذ القرار ، فإن التحول الفجائى إلى طلب مشاركة العاملين عادة ما يقابل بنوع من الشك والريبة ـ بل وأحيانا بالرفض ـ من جانبهم والعكس صحيح ؛ أى عندما يكون النمط السائد هو المشاركة فإن التحول إلى الانفراد من جانب الرئيس باتخاذ القرارات يقابل بالسخط والتذمر من جانب المرؤوسين .

ثالثًا ـ العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة :

تتمثل هذه العوامل فى التالى :

١ – **نوعية القيم والتقاليد السائدة فى المنظمة** : إن للمنظمات قيمًا وتقاليد وثقافة تؤثر بشكل فعال فى سلوك الأفراد العاملين بها . كما أن سلوك العاملين وسلوك المدير يتأثران بحجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافى ودرجة الأمان المطلوبة فى تحقيق المنظمة لأهدافها .

٢ – **كفاءة الجماعة** : تقاس كفاءة الجماعة بطول الفترة التى قضتها فى العمل كفريق ، فكلما زادت الفترة ، أمكن لهذه الجماعة تكوين مجموعة من العادات والتقاليد المشجعة على التعاون والإخاء التماسك ، وهذا أمر ينعكس على فعاليتها فى مواجهة المشكلات .

٣ – **طبيعة المشكلة ذاتها** : إن طبيعة المشكلة ذاتها تحدد ـ إلى درجة كبيرة ـ مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين .

٤ – **الضغوط الزمنية** : تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرًا فى المدير . فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة إلى اتخاذ القرار ، قل اعتماده على الآخرين فى اتخاذ مثل هذا القرار . كذلك تزداد درجة اعتماد المديرين على السلطة فى المنظمات التى تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد ، والعكس صحيح فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرون إلى المشاركة فى القرارات .

ويعتمد نجاح المدير بصفة أساسية ـ كما يقول الغمرى[٢٣] (ص ٣٩٢) ـ على مدى مساهمته فى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلى :

١ – رفع المستوى التحفيزى للعاملين .

٢ – زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير .

٣ – تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية .

٤ – تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين .

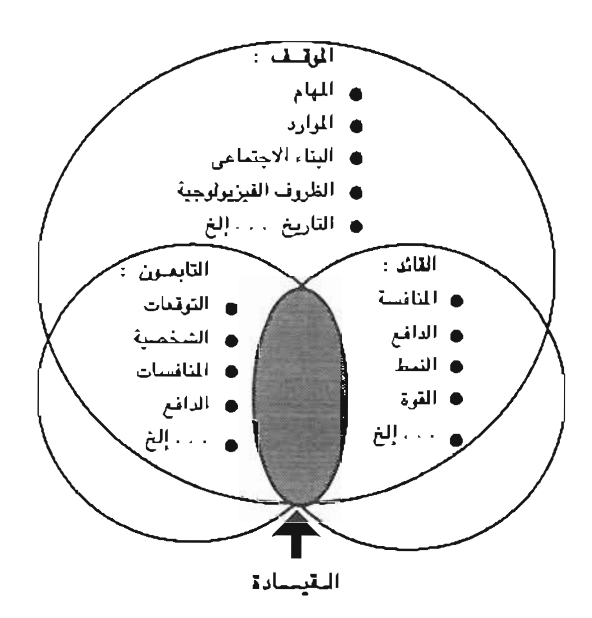
٥ – المساهمة فى تقدم التنمية الذاتية للعاملين .

ح ـ نظرية التبادل الاجتماعى فى القيادة / هولندر (١٩٧٦م) :

يرى هولندر[٢٤] Hollander أن القيادة هى نتيجة لتعاون : العوامل الموقفية ، صفات ومميزات وتوقعات القائد ، مميزات وخصائص وتوقعات التابعين (المرؤوسين) للقائد . ويوضح الشكل (١٣ ـ ١٠) العلاقة بين هذه العوامل والمتغيرات .

شكل (١٣ ـ ١٠)

نظرية هولندر / التبادل الاجتماعى ١٩٧٦ م



المصدر : Landy & Trumbo . Psychology of Work Behavior . The Dorsey Press . Homewood . 111 . 405 . 1980 . p. 460

وقد أوضح كل من لاندى[٢٥] وترمبو Landy & Trumbo (١٩٨٠م ، ص ٤٦١) أن هذه النظرية تتضمن أن سلوك القائد يمكن فهمه من خلال إلقاء الضوء على بعض العوامل والمتغيرات ، مثل : الموقف ، التابعين (المرؤوسين) ، وعناصر القائد ، وهذا يعنى أنها تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات التابعين وسلوك القائد ، ويزداد هذا التفاعل حدة فى موقف معين . فالقائد يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبى توقعات مرؤوسيه وتابعيه ، وذلك لأن القائد يحتاج إلى أشياء معينة ومحددة من مرؤوسيه ، مثل : الولاء والتأكيد وبذل الجهد وغير ذلك ، كما أن المرؤوسين أنفسهم يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقًا لتوقعاتهم للحصول على المكافآت (الجزاء) ولاحتمالية التقريب لتحقيق الأهداف . وهذه العملية تتضمن التبادل ما بين القائد والتابعين له . وهذا التبادل ـ كما ترى النظرية ـ يجب أن ينظر إليه كعملية توازن ومساواة بين القائد والتابعين له (ص ٤٦١) .

ط ـ القيادة وتعليل السلوك :

تعليل السلوك : يعنى تعليل السلوك محاولة الأفراد فهم وتفسير السلوك (سلوكهم وسلوك الآخرين) وفقا لأسبابه ، وتتأثر ردود فعل المرء نحو سلوك معين إلى حد كبير بهذه التفسيرات التعليلية .

وعملية التعرف هذه تسمى عملية التعليل . وقد اهتم بها علماء النفس والاجتماع منذ عام ١٩٥٨م ، وذلك لتفسير إدراكنا لسلوك الآخرين فى أثناء التفاعل الاجتماعى والسلوكى ، وهى تعنى باختصار التعرف أو الاستدلال لمعرفة أسباب السلوك الذى يمارسه الفرد

أو الأفراد فى مواقف الحياة المختلفة .

مقدمات تعليل السلوك :

بدأ هيدر Hieder[٢٦] (١٩٥٨م) بدراسة نفسية للعلاقات الشخصية الداخلية بين الأفراد ، حيث بدأ يهتم بمعرفة كيفية إصدار الأفراد لآرائهم وأحكامهم حول أسباب العلاقات فى بيئاتهم . ويعتقد هيدر أن الأفراد يرغبون فى اكتشاف الأسباب وراء تلك العلاقات ، وأن تلك العلاقات مرتبطة بكيفية تعاملنا مع الأفراد الآخرين ، بمعنى آخر إن الفرد لديه أهداف ودوافع ونوايا ، والأفراد فى الحياة يحاولون تفسير سلوك الآخرين ويتعرفون على أسبابه .

وقد اعتمد كل من جونز وديفز[٢٧] Jhones & Davis (١٩٦٥م) على فكرة هيدر تلك فى تعليل السلوك ، توصلا إلى تطوير نظرية لشرح بعض العمليات المصاحبة لمشاهدة الحركات (التصرفات) الفعلية للشخص الآخر ، وتعليل الميل الفعلى لذلك الشخص .

ويرى جونز وديفز أن هناك ثلاث فئات من المتغيرات الرئيسية السابقة التى تؤثر فى تعليل السلوك ، وهى :

١ - **المعلومات** : فالمعلومات تهتم بنتائج التصرف أو السلوك الملاحظ (فى شخص آخر أو فى الذات) مقارنة بنتائج الأنماط الأخرى الممكنة من التصرف أو السلوك . ويظهر القصد الذى يحكم التصرف للملاحظ أو للمرء نفسه من خلال نتائجه غير المشتركة مع أنماط التصرف الأخرى . وكلما قل عدد النتائج المشتركة قلت درجة الغموض أو عدم التأكد من القصد الذى يتم استنتاجه .

٢ - **المعتقدات** ، وكذلك الحال فى المعتقدات ، فإن ما يمكن أن يفعله أفراد آخرون فى الموقف نفسه (وهو التصرف المرغوب فيه اجتماعيا) يؤثر فى تعليل السلوك ، فإذا كان الملاحظ (أو صاحب التصرف نفسه) يعتقد أن عدداً قليلاً من الأفراد يمكن أن يكونوا قد تصرفوا بالطريقة نفسها التى تصرف بها الشخص المعنى ، فإن احتمال استنتاج وجود خاصية أو ميل معين لدى الشخص يكون أعلى مما لو كان التصرف مستحسنا اجتماعيا .

٣ - **الدافعية** : وتعنى درجة تأثر مصلحة الملاحظ (أو صاحب التصرف نفسه) بتصرف الشخص المعنى . فإذا كان التصرف يؤثر فى مصلحة أو فائدة الملاحظ (أو صاحب التصرف نفسه) فمن الأرجح أن يتم عزو التصرف إلى ميل أو نزعة معينة .

ويرى كل من فريز ، ووينر[٢٨] Frieze & Weiner (١٩٧١م) ، وهايدن وميشيل Hayden & Mischel[٢٩] (١٩٧٦م) ، وكذلك هميلفارب[٣٠] Himmelfarb (١٩٧٢م) أن الملاحظ يكون أكثر دقة فى الخاصية أو النزعة التى يعزو إليها التصرف ، إذا لاحظ أن تصرف أو سلوك الشخص المعنى يتسم بالثبات أو الانسجام وهو فى مواقف غير ثابتة أو غير متشابهة ، أما إذا كان تصرف الشخص المعنى غير متسق فإنه يعلل ويعزى غالبًا إلى أسباب وفوارق موقفية .

توحد وتكامل المعلومات :

حيث إن اتساق وسلوك الشخص يؤثران فى نوع التعليل لأسباب ذلك السلوك ، ونظراً لأن معظم الأفراد ليسوا متسقين تماماً فى سلوكهم - غير أنه يتم التوصل إلى استدلالات تساعد على التنبؤ باتساق السلوك - فإن بعض الباحثين قد طرح بعض التساؤلات ، مثل : كيف يمكن التوصل إلى تنبؤات سلوكية اعتماداً على بيانات عرضة للخطأ أو غير مؤكدة ؟

هذا وقد ذكر كيلى وميتشلا[٣١] Kelley & Michela (١٩٨٠م) بعض الاستراتيجيات التكاملية ذات الأهمية ، وهى :

١ - **المماثلة** : تفترض المماثلة أن خصائص السبب مشابهة لخصائص الأثر الذى تمت ملاحظته (شولتز ، رافنسكى[٣٢] Shultz & Ravinisky ، ١٩٧٧م) . ويرى توفرسكى وكاهنمان[٣٣] Tverskey & Kahneman (١٩٧٤م) أن هذه الاستراتيجية يحتمل أن تكون مرتبطة بطريقة التمثيل الاستكشافية ، فمثلا نميل إلى تفضيل تفسيرات سببية متعددة للنتائج المهمة .

٢ - **التجاهل** : وتشير هذه الاستراتيجية - كما يرى كيلى[٣٤] (١٩٧٢م) - إلى عزو سلوك الفرد إلى عوامل غير مرتبطة بنزعاته أو ميوله ، كالبيئة أو شخص آخر . كما أن السلوك الذى يعتقد بأنه قسرى وليس طوعيا يتم تجاهله وعدم عزوه إلى خصائص الشخص أو صفاته .

٣ - **البروز** : وتشير استراتيجية البروز إلى نتيجة توصل إليها بعض الباحثين (تيلر وفيسك[٣٥] Taylor & Fiske ، ١٩٧٥م) ، وهى أن النتيجة تعزى إلى السبب الذى قد يكون شخصًا أكثر بروزًا فى الحقل الإدراكى للملاحظ عند ملاحظته للنتيجة ، حيث تبين أن البروز يتأثر بعدة عوامل ، منها : كون الشخص أو العامل فريداً من نوعه نسبيًا . ويضيف تيلر وفيسك[٣٦] Taylor & Fiske

(١٩٧٨م) ، شدة إشراق العامل أو حيوية الشخص . كما يضيف نسبت وروس Nisbett & Ross[٣٧] (١٩٨٠م) الاهتمام العاطفى ، ويضيف ولستر[٣٨] Walster (١٩٦٦م) كون العامل ملموساً . كما يضيف إينزل[٣٩] Enzle (١٩٧٥م) القرب الزمانى والمكانى والحس للمعلومات كما يرى نسبت وروس Nisbett & Ross[٤٠] عام (١٩٨٠م) .

٤ – **الأسبقية** : تتمثل الأسبقية فى ميل الشخص إلى الاستمرار فى فحص وتفسير المعلومات المتعاقبة حتى يتوصل إلى تعليل أو استدلال سببى ، ثم تجاهل المعلومات اللاحقة واستيعابها ضمن التعليل السابق ، كما يرى كيلى وميتشلا[٤١] (١٩٨٠م) .

أنواع تعليل السلوك :

تكاد نتائج بحوث تعليل السلوك تتفق على نتيجة عامة ، وهى أن أصحاب السلوك يعزون سلوكهم فى الغالب إلى عوامل موقفية ، بينما يعزو الملاحظون السلوك نفسه إلى خصائص أصحاب السلوك أو إلى نزعاتهم الشخصية كما يرى روس[٤٢] Ross (١٩٧٧م) .

ويرغم أن روس[٤٣] Ross (١٩٧٧م) أطلق على ميل الملاحظ لعزو السلوك إلى الخصائص اسم (خطأ التعليل الأساسى) ، فإن هارفى وزملاءه[٤٤] . Harvey et al (١٩٨١م) يرون أنه ليس من المؤكد إمكان تسمية هذا الميل بالخطأ . كما يرى كرونباش[٤٥] Cronbach (١٩٥٥م) أنه يصعب التحقق من دقة الأحكام الاجتماعية والإدراك الحسى ، مثل : التعليلات السببية ، خصوصاً فى المواقف الطبيعية . ويرى لاندى وفار[٤٦] Landy & Farr (١٩٨٣م) أن هذا الميل موجود لدى الملاحظين (كمقيمى الأداء) باعتبار أن خصائص صاحب السلوك (كالموظف الذى يؤدى العمل) هى سبب سلوكه الذى تمت ملاحظته (أى أداء العمل) .

الثبات ومركز التحكم كمحددات تعليل السلوك :

اقترح وينر وزملاؤه[٤٧] . Weiner et al (١٩٧٢م) تصنيفاً على شكل مصفوفة (٢ × ٢) لتعليلات السلوك ، استناداً إلى عاملى الثبات ومركز التحكم والسيطرة ، حيث قسموا الثبات ببساطة إلى " ثابت " نسبياً و "غير ثابت" نسبياً . ويمكن أن يكون مركز التحكم بالعامل السببى "داخلياً" (فى صاحب السلوك نفسه) أو «خارجياً» . ويوضح الشكل (١٣ ـ ١١) تصنيف وينر وزملائه للتعليل السببى الرئيسى لكل من الخانات الأربعة فى المصفوفة . وتوضح المصفوفة أنه إذا كان تصورنا لسبب التصرف أنه داخلى بالنسبة للشخص وثابت نسبياً ، فإن السبب يعزى إلى قدرة الشخص أو مهارته . أما إذا كان تصورنا للسبب أنه داخلى ولكن غير ثابت نسبياً ، فإن السبب يعزى إلى مستوى جهد الشخص أو دافعيته . وإذا كان تصورنا لسبب السلوك أنه خارجى وثابت ، فإنه يعزى إلى صعوبة المهمة (أو بساطتها) . أما إذا كان تصورنا للسبب أنه خارجى وغير ثابت ، فإنه يعزى إلى الحظ أو الصدفة .

شكل (١٣ ـ ١١)

التعليلات السببية مصنفة حسب الثبات ومركز التحكم

مركز التحكم

داخلى	خارجى
القدرة أو المهارة	صعوبة المهمة
الجهد أو الدافعية	الصدفة أو الحظ

المصدر

Weiner et al . "Perceiving Causes of Success and Failure" , In E . Jones et al., (ed.) Attribution , Perceiving The Causes of Behavior . Morrison . N . J . General Learning Corporation , 1972, p. 96 .

النظرية التعليلية فى القيادة :

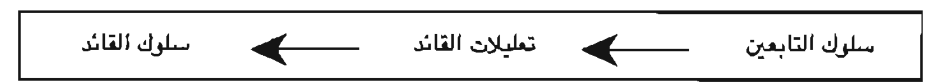
ترى النظرية التعليلية فى القيادة أن فهم كيفية الاستجابة والتفاعل مع الأحداث المحيطة والتنبؤ بهما يمكن تحسينه بمعرفة تفسير الأسباب لهذه الأحداث . ويؤكد كيلى[٤٨] Kelley (١٩٦٧م) على الاهتمام بالعمليات «بحيث يفسر الإنسان السلوك المتسبب بواسطة تعليل المؤثرات الأكيدة فى البيئة المحيطة» (ص ١٩٣) .

ويرى كل من قرين وميتشل[٤٩] Green & Mitchell (١٩٧٩م) أن النظرية التعليلية فى القيادة تشدد على :

- "لماذا" يظهر بعض السلوك ؟

إن معظم أسباب سلوك الرؤساء أو التابعين غير ملاحظة مباشرة ، لذلك فحتى تحدد الأسباب يتطلب الأمر الاعتماد على الإدراك . وفى هذه النظرية يفترض أن الأفراد رشيدون وعقلانيون ومهتمون بالأسباب المتعلقة والمرتبطة ببيئاتهم .

كما يعتقد قرين وميتشل أن القائد هو المصدر الجوهرى للمعلومات ، يقوم بجمعها وإجراء تحليلاتها . بمعنى آخر إن القائد عليه أن يبحث المعلومات التى تشرح لماذا حدث هذا الشىء ، ومن خلال هذه الشروحات يتعرف على أسباب هذا السلوك . وبشكل مبسط تتم عملية تعليل السلوك كما يلى :



تعليلات القائد :

يرى كيلى Kelley (١٩٦٧م) أن المهمة التعليلية الأولى للقائد تتمثل فى تصنيف أسباب سلوك المرؤوسين أو التابعين فى ثلاثة مصادر ، هى : الفرد والمهمة والبيئة (القرينة) . ففى أى موقف سلوكى مثل : ضعف نوعية الإنتاج ، يكون عمل القائد هو تحديد سبب ضعف نوعية الإنتاج : الفرد (مثل قدرته غير المرضية) أو المهمة أو بعض الظروف الفريدة المحيطة (أسباب بيئية) .

كما أن القائد يبحث أو ينشد ثلاثة أنواع من المعلومات عندما يعلل سلوك المرؤوسين ، وهى : الانسجام ، الترابط ، الجماعية .

إدراك القائد للمسئولية :

تعتبر عملية تحكيم المسئولية استجابة القائد للتعليل . فالسلوك الذى تتم مشاهدته كسبب لبعض خصائص المرؤوس (الأسباب الداخلية أو الذاتية) والذى يحكم للمرؤوس بأنه مسئول عن سلوكه هو الذى يجعل القائد يتخذ إجراء نحو المرؤوس .

النموذج التعليلى للقيادة وضعف أداء المرؤوسين :

قام كل من ميتشل و قرين و ود[٥٠] Mitchel , Green & Wood (١٩٨٠م) بعرض نموذج جديد فى القيادة الإدارية أسموه النموذج التعليلى للقيادة وضعف أداء المرؤوسين .

وهذا النموذج هو محاولة لفهم كيف يستجيب القادة للأداء الضعيف للمرؤوسين ، حيث يرون أن القائد يقوم : أولا بمحاولة فحص الأسباب وراء ضعف الأداء ، وهذا الفحص يسمى تعليلا . وثانيا باختبار الاستجابة أى التعليل وهو إدراك السبب وربطه بالأسباب والعوامل الأخرى ، مثل : الأنماط وسياسات وأنظمة المنظمة والنتائج واستجابتها للقائد . وسوف نتناول بالشرح جوانب هذا النموذج .

تشكيل تعليلات القائد :

يرى الباحثون أن هذا النموذج يعتمد بالدرجة الأولى على عملية (المعلومات) كأساس لفهم ضعف أداء المرؤوسين . فالقائد عليه أن يجمع معلومات عن سلوك المرؤوسين ثم يشكل تعليل الأسباب .

إجراءات لفحص المعلومات وتعميم التعليلات :

حيث إن هناك العديد من المعلومات ، فعلى القائد أن يبحث عن تلك المعلومات ذات الصلة بضعف أداء المرؤوسين . ويرى الباحثون -

وفقًا للبحوث فى هذا المجال ـ أن هناك ثلاثة أبعاد أولية للمعلومات يمكن للقائد أن يستخدمها ، وهى : الوضوح والانسجام والجماعية .

على القائد ـ بالنسبة لسلوك المرؤوس فى موقف محدد ـ أن يحاول أن يحدد ما إذا كان هذا السلوك واضحًا فى مهمة معينة أم لا ، بمعنى هل هذا السلوك يظهر فى هذا العمل ولا يظهر فى عمل آخر . وهل هذا السلوك منسجم فى مواقف ومهام أخرى ، وهل هذا السلوك يسلكه هذا الموظف وحده أم يسلكه مجموعة من المرؤوسين الآخرين ؟

الاختلاف فى نموذج عمليات المعلومات :

يعتقد كيلى[٥١] Kelley (١٩٧٢م) أن هناك معلومات كثيرة ومتنوعة ، غير أن جميع هذه المعلومات لا تقود إلى تعليلات واضحة لتفسير الأسباب .

التعليلات والسلوك :

يعتقد ميتشل[٥٢] وزملاؤه .Mitchel et al أن القائد إذا وصف العمليات التعليلية للمعلومات بواسطة تحليل الأسباب المنطقية وحل المشكلات المنطقى للسلوك ، فإن هذه العملية سوف تقود إلى نتائج تطبيقية . كما وجدت البحوث السابقة أن تعليلات القائد لأسباب سلوك الأعضاء تعود إلى عدة أنواع من سلوكيات القائد ، مثل :

١ - تحفيز ومعاقبة أداء العضو .
٢ - علاقة الإشراف الحميمة .
٣ - التوقعات حول مستقبل أداء العضو .
٤ - طموحات القائد يمكن أن تعوق إنجاز العضو .

اتضح أن «لإدراك أسباب أداء التابعين (المرؤوسين) تطبيقات واضحة عن كيفية مكافأة القائد أو عقابه لذلك الأداء بغض النظر عن القدرة ، تعليل الأسباب لوضوح الجهد لتكون محددات أولى لكيفية تقويم الأداء ، وطبيعة آثار المكافأة أو العقاب» . (ص ٢٠٣) .

ويرى الباحثون فى هذا الصدد أن هناك ثلاثة أسئلة يجب طرحها عند البحث عن أسباب ضعف أداء المرؤوسين ، وهى :

١ - **السؤال الأول** : هل أسباب ضعف الأداء داخلية أم خارجية ؟ فإذا كانت الأسباب داخلية فعلى المشرف أن يوجه نشاطه إلى العضو (المرؤوس) ويحاول تغييره . أما إذا كانت الأسباب خارجية فيجب أن يوجه النشاط إلى تغيير عوامل الموقف أو الظروف المحيطة به .

٢ - **السؤال الثانى** : إلى أى حد يملك العضو رقابة على الأسباب المحركة ؟ إنه كلما زادت رقابة المرؤوس ، كان أكثر مسئولية للأداء . إن الإدراك العالى للرقابة سوف ينتج عنه تحفيز أكثر وعقاب أكثر للسلوك بواسطة القائد ، وهذا يعتمد على نوعية الأداء .

٣ - **السؤال الثالث** : هل مؤثرات الأسباب يستمر تأثيرها فى المستقبل ؟ كلما كان المؤثر أكثر استقرارًا وثباتًا وثابر على ذلك ، كان القائد أكثر توقعًا لانسجام أداء المستقبل مع أداء الحاضر .

الاعتدال فى العمليات التعليلية :

ثمة جوانب ناقشها الباحثون كعوامل مساعدة على تطبيق تعليلات القائد بالنسبة لتفاعل أعضاء القائد ، وهى :

١ - تعليلات الخدمة الذاتية بواسطة القائد .
٢ - علاقة القائد بالعضو .
٣ - الخصائص والمميزات الشخصية .
٤ - توقعات القائد .
٥ - إدراك القائد للمسئولية .
٦ - تأثيرات السلوك .
٧ - الحسابات ، التعليلات : وتعنى شرح المرؤوس للحادثة .
٨ - سهولة التغيير .

ظروف الحدود فى تعليلات القائد :

هناك ظروف وحالات يمكنها تخفيف وإضعاف التعليلات ، وهى ثلاثة شروط حدودية رئيسية ، هى :

١ - محظورات على سلوك القائد .

٢ - مخادعة (إحلال) عمليات التعليل لأنظمة المؤسسة .

٣ - تطوير قواعد سياسة القرار الشخصى .

إن هذه الشروط الحدودية لها تأثير فى تشكل واستخدام التعليلات ، وكذلك فى الربط ما بين التعليلات وسلوك القائد .

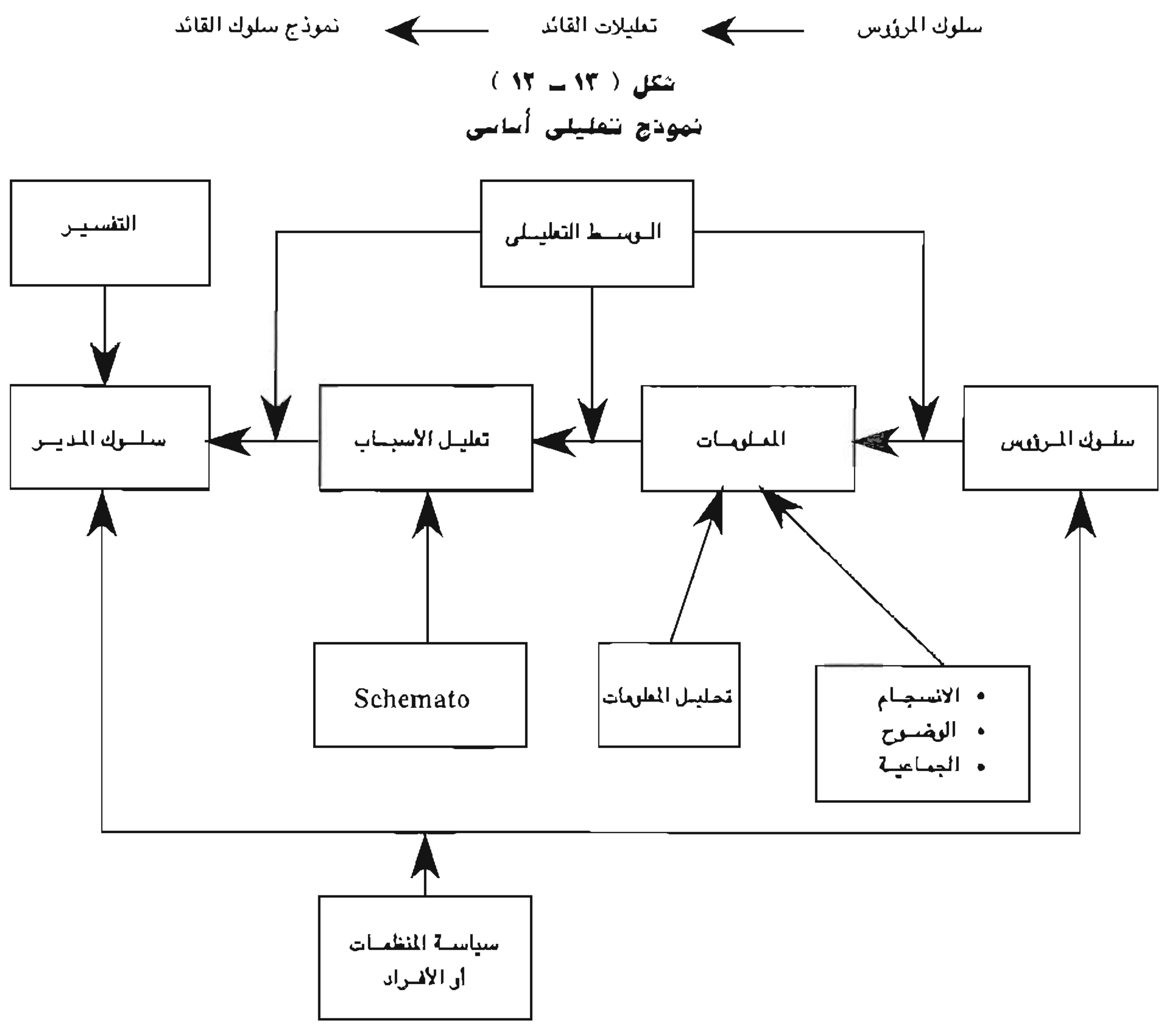
خلاصة النموذج :

بعد هذا العرض الموجز لجوانب النموذج ، نستعرض خلاصة نموذج التعليل للقيادة وضعف أداء المرؤوسين(٥٢) . ويوضح الشكل (١٣ - ١٢) وصف سلوك المرؤوس .

سلوك المرؤوس ← تعليلات القائد ← نموذج سلوك القائد

شكل (١٣ - ١٢)

نموذج تعليلى أساسى



المصدر :

Mitchell et al., An Attributional Model of Leadership and Poor Performing Subordinate , Research in Organizational Behavior , vol. 3, 1981, p. 211 .

فالتأثير المعتدل للتعليل فى سلوك القائد ثم مراجعته كمجموعة نشاطات بظهور بعض المتغيرات السلوكية ، مثل : التأخر ، الغياب ، السلوك المرفوض . . ونحو ذلك .

فالمدير يبدأ هنا بجمع المعلومات للوصول إلى فهم لأسباب الحادثة . وهناك ثلاثة أنواع من المعلومات تستخدم فى هذا الغرض ، وهى :

الانسجام
الترابط
الجماعية

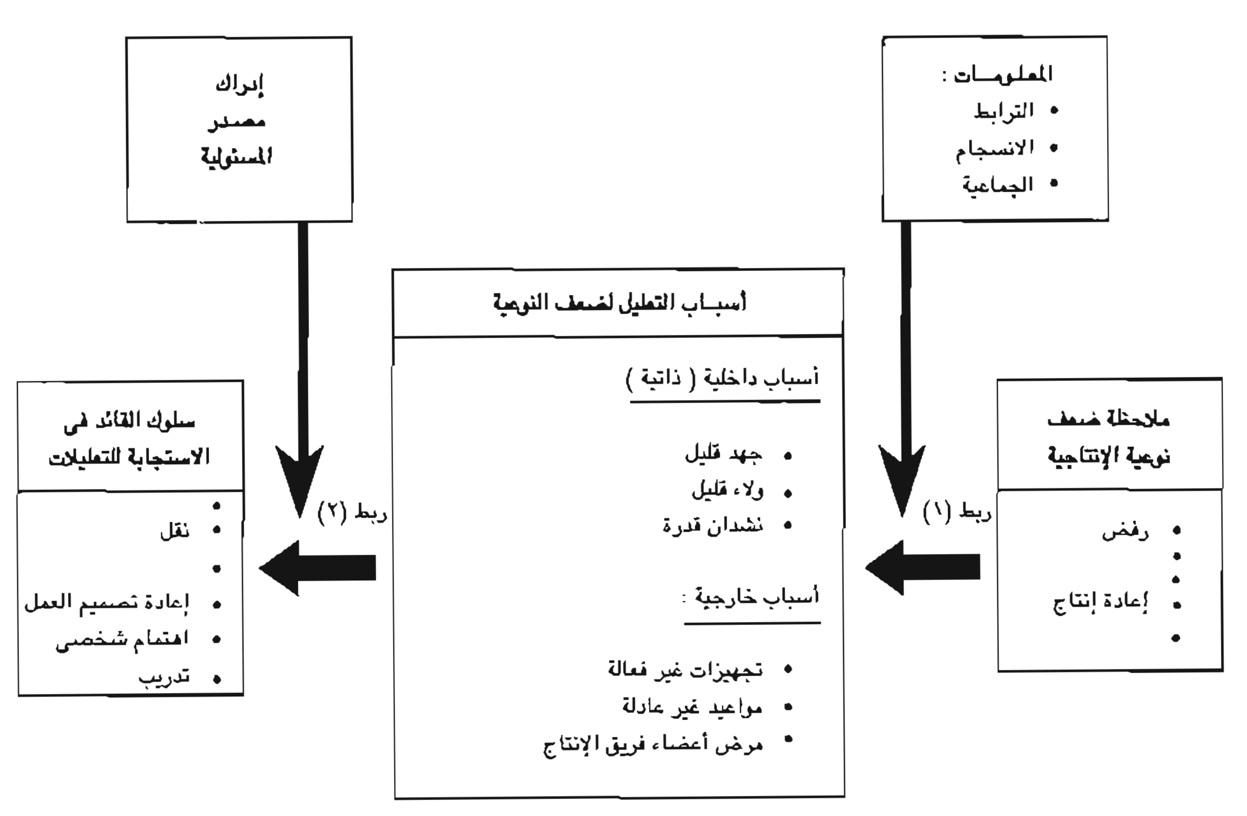
وتحلل هذه المعلومات بأسلوب جيد ومتطور ، ثم تستخدم هذه المعلومات المحللة لإيجاد التعليل المناسب . والمدير يختار الاستجابة التى تعكس الفهم البسيط والسليم لما يسبب سلوك العضو .

وكل شىء خلال هذه العمليات المعتدلة يمكن أن يؤثر فى كل من سلوك المرؤوسين ← ربط تعليل القائد ، وتعليل القائد ← ربط سلوك القائد .

كما تلعب شروط الحدود دوراً مؤثراً فى هذه العملية من خلال عدة طرق . ويوضح الشكل (١٣ ـ ١٢) هذا النموذج المبسط للقيادة وتعليل ضعف سلوك وأداء المرؤوسين . كما يوضح الشكل (١٣ ـ ١٣) النموذج نفسه بشكل أكثر توضيحا وشمولاً .

شكل (١٣ ـ ١٣)

نموذج التعليل فى القيادة (ميتشل ، ود ١٩٧٩م)



المصدر :

Terence R . Mitchell and Robert E . Wood, **An Empirical Test of an Attributional Model of Leaders Responser to Poor Performance,** in Richard C.Huseman . ed., Academy of Management Proceding . 1979, p. 94 (from Gibson et al., 1980, p. 247) .

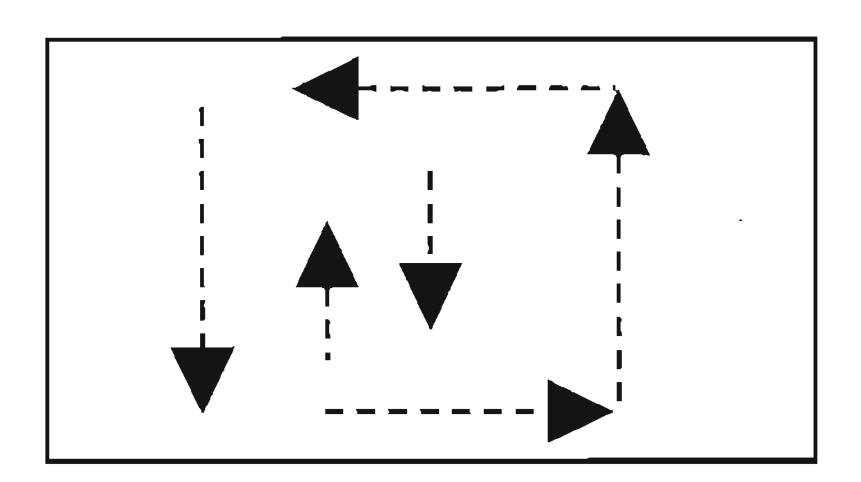
الهوامش :

1 - Fiedler, F.E., **A Theory of Leadership Effectiveness**, McGraw-Hill Book company, New York, 1967, pp. 143-144.
2 - Ibid., p. 147.
3 - Ibid., p. 148.
4 - Reddin, W.J., **Managerial Effectiveness**, McGraw-Hill Book co. New York, 1970.
٥ - حسين حمادة ، **العلوم السلوكية : حوار مع الفكر الإدارى** ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٧م ، ص ١٤٦ .
6 - Szilagyi & Wallace, op. cit., p. 288.
7 - Ibid., p. 289.
8 - Ibid., p. 290.
9 - Hersey, P. & Blanchard, K.H., **Management of Organizational Behavior,** 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1972, pp. 143-152.
10 - Ibid., p. 101.
11 - Vroom, V. & Yetton, Ph., **Leadership and Decission Making**, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.
12 - Mitchell, T.R. & Larson, Jr., 1987, **People In Organizations** , N.J., McGraw-Hill Book Company, p. 456.
13 - Evans, M.G., Leadership and Motivation, **Academy of Management**, J. no. 13, March 1970, pp. 91-102.
14 - House, R.J., A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, **Administrative science Quarterly**, no. 16, 1971, pp. 321-328.
15 - House, R.J. & Mitchell, T.K., Path-Goal Theory of Leadership, **J.C.B. Autumn**, 1974, pp. 81-97.
16 - Ibid., p. 92.
17 - Griffin, R.W., Relationships Among Individual Task Design and Leader Behavior Variables, **Academy of Management Journal**, 1980, 23, pp. 665-683.
١٨ - عبدالرحيم القطان ، نظرية المسار والهدف فى القيادة ، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثالث ، خريف ١٩٨٧م ، ص ص ١٨٩ - ٢٠٥ و ص ٢٠٠ .
١٩ - المصدر نفسه ، ص ٢٠١ .
٢٠ - إبراهيم الغمرى ، **السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة** ، دار الجامعات المصرية ، ص ٢٨٦ .
٢١ - إبراهيم الغمرى ، المصدر نفسه ، ص ٢٨٧ .
٢٢ - إبراهيم الغمرى ، المصدر نفسه ، ص ٢٨٨ .
٢٣ - إبراهيم الغمرى ، المصدر نفسه ، ص ٣٩٢ .
24 - Hollander, E.P., **Principles and Methods of Social Psychology,** New York: Oxford University Press, 1976, pp. 501-502.
25 - Landy & F., Trumbo, D.A., **Psychology of Work Behavior**, 1980, The Dorsey Press, Homewood, Illinois, p. 461.
26 - Hieder, F., **The Psychology of Interpersonal Relations**, New York, John Willey, 1958.
27 - Jones, E. & Davis, K., From Acts to Dispositions, In L. Berkowitz, 2nd ed., **Advance in Experimental Social Psychology,** vol. 2, New York, Academic Press, 1965.
28 - Frieze, I. & Weiner, B., Cue Utilization and Attributional Judgements for Success and Failure, **Journal of Personality**, 1971, 39, pp. 591-605.
29 - Hayden, T. & Mischel, W., Maintaining Trait Consistency in the Resolution of Behavioral Inconsistency: The Wolf in Sheep's Clothing, **Journal of Personality,** 1976, 44, pp. 109-132.
30 - Himmelfarb, S., Integration and Attribution Theories in Personality Impression Formation, **Journal of Personality and Social Psychology,** 1972, 23, pp. 309-313.
31 - kelley, H.H. & Michela, J.L., AttributionTheory and Research, **Annual Review of Psychology,** 1980, 31, pp. 457-501.

32 - Shultz, T. & Ravinsky, F. B., Similarity As a Principle of Causal Inference", **Child Development,** 1977, 48, pp. 1552-1558.
33 - Tverskey, A. & Kahneman, D., Judgement Under Uncertainty: Heurstic and Bases, **Science,** 1974, 185, pp. 1124-1131.
34 - Kelley, H., Attribution in Social Interaction, in E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelly, R.E. Nisbett, S. Valins & Weiner, (eds.) **Attribution: Perceiving The Causes of Behavior,** Morristown, N.J.: General Learning Press, 1972.
35 - Taylor, S.E. & Fiske, S.T., Points of View and Perceptions of Causality, **Journal of Personality and Social Psychology,** 1975, 32, pp. 439-445.
36 - Taylor, S. & Fiske, S., Salience, Attention and Attribution: Top of The Head Phenomena, In L. Berkowitz (ed.), **Advance in Experimental Psychology**, vol. 11, New York, Academy Press, 1978.
37 - Nisbett, R. & Ross, L., **Human Inference; Strategies and Shortcoming of Social Judgement,** Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.
38 - Walster, E., Assignment of Responsibility for an Accident, **Journal of Personality and Social Psychology,** 1966, 3, pp. 73-79.
39 - Enzle, M.E. Hanson, R.D. & Lawe, C., Humanizing the Mixed-Motive Paradigm Metodological Implications from Attribution Theory, **Simulation and Game**, 1975, 6, pp. 151-165.
40 - Nisbett & Ross, op. cit., 1980.
41 - Kelly & Michela, op. cit., 1980.
42 - Ross, L., The Initiative Psychologist and his Shortcomings, In L. Berkowitz (ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, vol. 10, New York Academic Press, 1977.
43 - Ibid.,
44 - Harvey, J.H. Town, J.P. & Yarkin, K.L., How Fundamental Is The Fundamental Attribution Error?", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1981, 40, pp. 346-349.
45 - Cronbach, L.J., Processes Affecting Scores on Understanding of Others and Assumed Similarity, **Psychological Bulletin**, 1955, 52, pp. 177-193.
46 - Landy F. Farr, J.L., **The Measurement of Work Performance, Methods, Theories and Applications**, Academic Press, 1983.
47 - Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L. Rest, S. & Rosenbaum, R.M., Perceiving the Causes of Success and Failure, In E.E. Jones, D.E. kanouse, H.H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins & B. Weiner, (eds), **Attribution: Perceiving the Causes of Behavior**, Morristown, N.J. General Learning Press, 1972.
48 - Kelley, H., Attribution Theory In Social Psychology, In Levine, D. ed., **Nebraska Symposium on Motivation**, vol. 15, 1967, pp. 192-238.
49 - Green, S. & Mitchell, T., Attribution Process in Leader-Member Interaction, **Organizational Behavior and Human Performance**, 1979, 28, pp. 429-458.
50 - Mitchell, T., Green, S.G. & Wood, R.E. An Attributional Model of Leadership and the Poor Performance Subordinate Development and Validation, in B.M. Staw and L.L. Cumming (eds) **Research in Organizational Behavior**, vol. 3. Greenwich Conn. JAF Press, 1980.
51 - Kelley, 1972, op. cit., p. 203.
52 - Mitchell, T. & Wood, R.E., Supervisors Responses to Subordinate Poor Performance: A Test of an Attributional Model, Organizational Behavior and Performance, 1980, 25, pp. 123-138.
53 - Mitchell, T., **People In Organizations**, International Student ed., 1982.

الفصل الرابع عشر

القوة والسلوك السياسى فى منظمات العمل



تعريف القوة والسياسة :

تعتبر كل من القوة والسياسة من الموضوعات المهمة التى تناولتها كتب الإدارة والسلوك التنظيمى فى السنوات الأخيرة ، وذلك لأهميتهما للإدارة ولمنظمات العمل . وقد تعددت آراء علماء الإدارة والسلوك التنظيمى فى تعريف هذين المصطلحين .

وسوف نتناول فى هذا الفصل من الكتاب القوة والسياسة وتعريفاتهما ، وأهم الأفكار التى تناولتها البحوث فيهما ، نظراً لارتباطهما وأهميتهما .

يعرف ماكس ويبر[١] Weber (١٩٤٧م) القوة بأنها : احتمال أن أحد الأشخاص فى العلاقة الاجتماعية سيكون فى وضع يجعله ينفذ إرادته برغم المقاومة (ص ١٥٢) ، عن لاثانس[٢] Luthans (١٩٨١م) ص ٢٥٧ .

ويرى والتر نورد[٣] W . Nord (١٩٧٤م) أن القوة هى : «القدرة على التأثير فى سيل الطاقة الموجودة والموارد نحو الأهداف الأكيدة كمعاكسة لأهداف أخرى» (ص ٣٨٧) .

ويعتقد ميشيل[٤] Mitchell(١٩٨٢م) أن موضوع القوة ينظر إليه كعلاقات شخصية داخلية تعنى أن الشخص (أ) يحاول أن يجعل الشخص (ب) يقوم بعمل ما . لذلك فالقوة تعنى أن ثمة أفراداً يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين (ص ص ٣٣٧ - ٣٣٨) .

ويعرف كل من فرنش[٥] ورافين French & Raven (١٩٧٨م) القوة بأنها «قدرة التأثير الكامنة» (ص ١٩٩) .

ويرى فقيرى[٦] (١٤٠٥هـ) أن مفهوم القوة يحتوى على خصائص شخصية وأخرى وظيفية مرتبطة بالمنصب ، وتشكل هذه الخصائص الأساس الذى يستند إليه القائد فى التأثير على الآخرين (ص ٩) .

ومهما يكن من أمر تعريف القوة فإنها تعتبر عاملاً إيجابياً متى ما نظر إليها من حيث أهدافها ودورها فى التأثير على الأفراد ، فى سبيل تحقيق أهداف العمل أو المنظمة . ويؤكد كوشان[٧] وآخرون Kochan et al. (١٩٧٥م) أن النظر إلى القوة وفهم معناها لا يكون بالنظر إليها بصورة مجردة ، وإنما يكون فى إطار تقابل يتم بين مجموعتين ؛ أى بين مؤثر ومتأثر (ص ٢٨٢) .

الفرق بين القوة والسلطة والتأثير :

إن السلطة تعنى الصحة فى التحكم أو تغير الآخرين . ومفهوم السلطة متصل فى جوهره - كما يقول فقيرى[٨] (١٤٠٥هـ) - باستخدام القوة الناتجة عن المنصب الوظيفى فى إطار البنية الرسمية للمنظمة . وتتيح السلطة لشاغل المنصب ممارسة التأثير فى سلوكيات الآخرين فى المنظمة (ص ١٣) . وقد حدد فيبر ثلاثة أنماط رئيسية للسلطة الشرعية ، هى : السلطة العقلانية الرشيدة ، السلطة التقليدية ، السلطة الكاريزماتية (فقيرى[٩] ١٤٠٥هـ ، ص ١٣) .

أما القوة فهى القدرة على أن تجبر الآخرين سواء كانوا أفرادا أو جماعات على عمل شىء ، أو على التغير نحو شىء ما ، فالقوة بمعنى آخر هى تغيير الأفراد الآخرين بدون شرعية أو مركز أو منصب ما ، كما هو الحال بالنسبة للسلطة .

أما التأثير فهو يعنى تغيير سلوك الآخرين ، ولكن بشكل أضيق من القوة . بمعنى آخر هو القدرة على تعديل سلوك الآخرين بطريقة محددة ، مثل : رضاء الموظفين أو أدائهم الوظيفى . والتأثير يرتبط بشكل دقيق بالقيادة أكثر من ارتباطه بالقوة ، غير أن كلاً من القوة والتأثير لازم بالنسبة لعملية القيادة الإدارية .

إن الفرق بين القوة والسلطة والتأثير - كما يرى لاثانس[١٠] Luthans (١٩٨١) - هو أن السلطة تختلف عن القوة لشرعيتها وقبولها . والتأثير أضيق من القوة ، غير أنهما يرتبطان بعضهما ببعض ويستخدمان دائمًا بمعنى واحد (ص ٣٨٩) .

القوة كميزة أو خصيصة شخصية :

نظر الباحثون إلى القوة بصفتها ميزة أو صفة شخصية لدى الإنسان من عدة نواح . مثل : طبيعة القوة ، القوة كتفاعل بين الفرد والبيئة التى يعيش فيها ، كذلك تفسير القوة من خلال مفهوم قوة الدافع .

يرى هيلنبراد[١١] Hillenbrad (١٩٤٩م) وقارديني[١٢] Guardini (١٩٦١م) ، وفوتاي[١٣] Votaw (١٩٦٦م) أن القوة تنبع من الفرد نفسه . ويعنى ذلك أن هؤلاء الباحثين يرون أن تجربة القوة ودورها من مسئولية الإنسان ذاته وليس المواقف .

ويؤكد هذه الحقيقة قارديني[١٤] Guardini (١٩٦١م) بقوله «إن القوة بالتحديد ظاهرة إنسانية» (ص ٣) ، كما يرى شين[١٥] Chien (١٩٧٨م) هو الآخر أن «الرغبة فى القوة من طبيعة الإنسان» .

ويؤكد بيرل[١٦] Berle (١٩٦٩م) ذلك بقوله : «القوة تعزى للإنسان ولا يمكن أن تكون بدونه» (ص ٦٠) .

إن جميع آراء المتخصصين فى الإدارة والسلوك التنظيمى تتفق على أن القوة طبيعة بشرية . ومن هنا تظهر القوة كقضية ومعضلة فى البيئة الإدارية ، بصفتها جزءًا لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية العامة للإنسان ككائن حى .

إن بعض الدارسين وعلماء السلوك لم يقفوا عند حد اعتبار القوة طبيعة بشرية فحسب ، بل اعتبروها صفة شخصية ووصفوها بأوصاف مختلفة ، حيث يرى كل من سامبسون[١٧] Sampson (١٩٦٥م) وأدلر[١٨] Adler (١٩٦٦م) أن معضلة القوة هى تقنية أو أسلوب تعويض ، فسامبسون Sampson يعتبر أن الإنسان يبحث عن القوة ليس حبًا فيها وشغفًا بها ، بل لأنه يخشى أنه كإنسان سيكون بدونها ضعيفًا وغير آمن (ص ٢٣٥) .

أما أدلر[١٩] Adler (١٩٦٦م) فيرى أن الرغبة فى القوة الشخصية أصبحت أحد عوامل تماسك الفرد فى كفاحه من أجل الكمال (ص ١٧٠) .

وبناء على رؤية كل من سامبسون وأدلر للقوة بصفتها أسلوب تعويض ، أخذ أوجلترى Ogletree (١٩٧١م) يطالب بمزيد من الشعور الإيجابى تجاه الرغبة فى القوة ، حيث أكد أن إظهار القوة يعكس القدرة على تحريك موارد الحياة الخاصة إلى مستوى ذروة الفعالية (ص ٤٧) . وهذا يعنى أن القوة الشخصية مرتبطة بإثبات الذات عند الفرد .

ويعتقد ماى[٢٠] May (١٩٧٢م) أن الأفراد يستخدمون قوتهم كأحد معانى تأكيد وضمان بقائهم ، ويرى باحثون آخرون أن إظهار القوة يعمل كعامل إنسانى للتعامل مع البيئة ، حيث يرى مينتون[٢١] Minton (١٩٦٧م) أن «القوة هى عبارة عن القدرة على إحداث التغييرات فى البيئة فى سبيل الحصول على الفعالية المطلوبة» (ص ٢٢٩) ، كما يرى كل من هيدر[٢٢] Heider (١٩٥٨م) وكاهان[٢٣] Kahan (١٩٦٣م) وهالى[٢٤] Haley (١٩٦٩م) أن القوة هى قدرة الفرد على التحكم فيما يحيط به وتأسيس وتكوين ذاته كمغير للمنظمة ، أو «من يحدد ماذا سيحدث» (هالى ١٩٦٩م ، ص ٣٦) . ويعتقد كنتر[٢٥] Kanter (١٩٧٧م) أن القوة الفردية ينظر إليها بصفتها «القدرة على إنجاز العمل» (ص ١٦٦) ، وأنها تأتى من فهم الفرد للبيئة المحيطة به .

ويؤكد هذا الرأى كوتر[٢٦] Kotter (١٩٧٨م) باعتبار أن المديرين الفعالين هم أولئك الأفراد الذين يفهمون بيئتهم التنظيمية بعناية تامة ، لذلك بإمكانهم استخدام أنواع مختلفة من القوة المناسبة لتحقيق العوائد المرغوبة .

كما يذهب بعض الباحثين إلى أن القوة هى دافع شخصى للفرد ، حيث يصف كل من فيروف[٢٧] Veroff (١٩٥٧م) و كيبنز[٢٨] Kipnis (١٩٧٤م) دوافع القوة بأنها إما «حاجة» كما يرى كيبنز Kipnis أو «ميل ومزاج» كما يرى فيروف Veroff ، وأنه يمكن إشباعها فقط من خلال المراقبة أو التأثير بواسطة شخص آخر .

وقد ذهب فيروف Veroff بعيدًا فى نظرته إلى التأكيد على الرقابة فى تعريف دافع القوة إلى توجيه الولع الثابت لأهداف قوية (فيروف[٢٩] وفروف Veroff & Vrof ، ١٩٧٢م ، ص ٢٨٠) .

وهذا الرأى يتفق مع رأى مينتون[٣٠] Minton (١٩٧٢م) الذى حلل دافع القوة وصنف نوعين من طبيعة هذا الدافع ، وهما : الطبيعة الداخلية والطبيعة الخارجية لدافع القوة ، حيث يرى أن القوة الداخلية للدافع تعنى البحث عن القوة من خلال جهود المبادرة

الذاتية ، عندما تكون المكافأة (الجزاء) لشعور فى الحكم الذاتى ، بينما تنظر القوة الخارجية للدافع للقوة على أنه مكافأة (جزاء) خارجية لأى جهود مبادرة ذاتية .

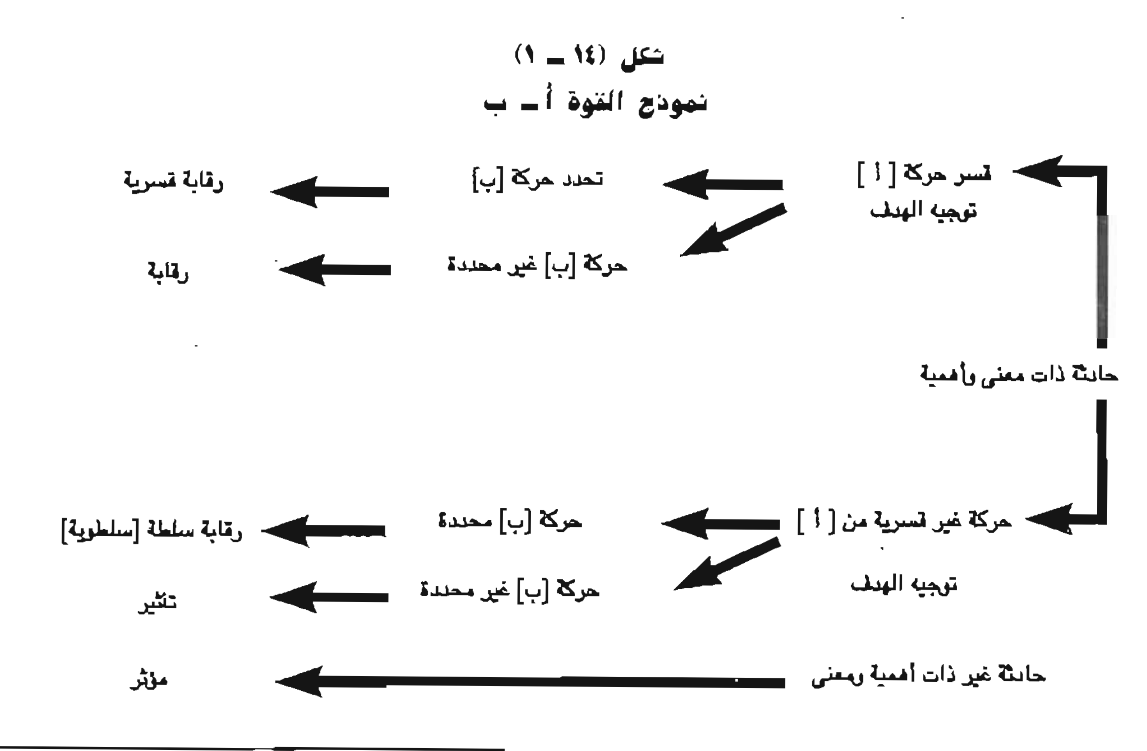
ومن أهم من يعتقد القوة كدافع كل من ونتير[٣١] Winter (١٩٧٣م) ومكليلاند[٣٢] Mcclelland (١٩٧٠م ، ١٩٧٥م) ، حيث يصف ونتير دافع القوة بأنه ميل للكفاح من أجل أنواع أكيدة من الأهداف أو بأنه متأثر بأنواع أكيدة من الحوافز ، بينما قام مكليلاند[٣٣] Mcclelland (١٩٧٠م) بالتمييز بين الوجه الشخصى والوجه الاجتماعى للقوة ، فوصف الوجه الشخصى للقوة بأنه المفهوم السلبى ، حيث إن القوة تقاوم وينظر إليها بمفهوم «أنا أكسب ... أنت تخسر» ، بينما الوجه الاجتماعى للقوة أكثر إيجابية ، حيث إنه يعكس الاهتمام بأهداف المجموعة وجعل الوضوح فى المجموعة بمعنى مستواهم الخاص للقوة والجدارة . كما يرى مكليلاند أن المديرين الذين يعكسون الوجه الاجتماعى للقوة هم مديرون فعالون ، كما وجد فى عام ١٩٧٥م أن الوجه الشخصى للقوة أقل نضجًا لتطوير القوة من الوجه الاجتماعى .

نموذج أ ـ ب للقوة :

يعتبر كثير من الباحثين القوة نوعًا من القدرة . فمثلا يرى سالانك وبفيفر[٣٤] Salank & Peffefer(١٩٧٧م) أن القوة هى «القدرة على تحقيق النتائج التى ترغبها» ، وهذا يعنى أن القوة تعتمد على التأثير فى الأشخاص أو الجماعات أو المنظمات ، بمعنى آخر أن يؤثر (أ) فى (ب) أو (س) فى (ص) ، لكى يحصل على ما يرغبه من نتائج أو متطلبات .

ويلخص رايان[٣٥] Rayan (١٩٨٤م) نموذج أ ـ ب فى القوة بالشكل (١٤ ـ ١) ، حيث يوضح هذا الشكل خلاصة البحوث التى تمت فى موضوع القوة بصفتها تعبر عن قدرة تأثير الشخص أ فى الشخص ب لتحقيق النتائج المرغوبة . إن قوة القسر التى يستخدمها الشخص (أ) تجعل الشخص (ب) يؤدى العمل أو المهمة المطلوبة منه من قبل الشخص (أ) ، سواء كان الموقف له دور فى التأثير أم لم يكن . كما أن النموذج يوضح مدى التأثير ، سواء كان الشخص (ب) يدرك هذا التأثير أم لا يدركه (ص ص ٢٢ ـ ٢٣) .

شكل (١٤ ـ ١)
نموذج القوة أ ـ ب

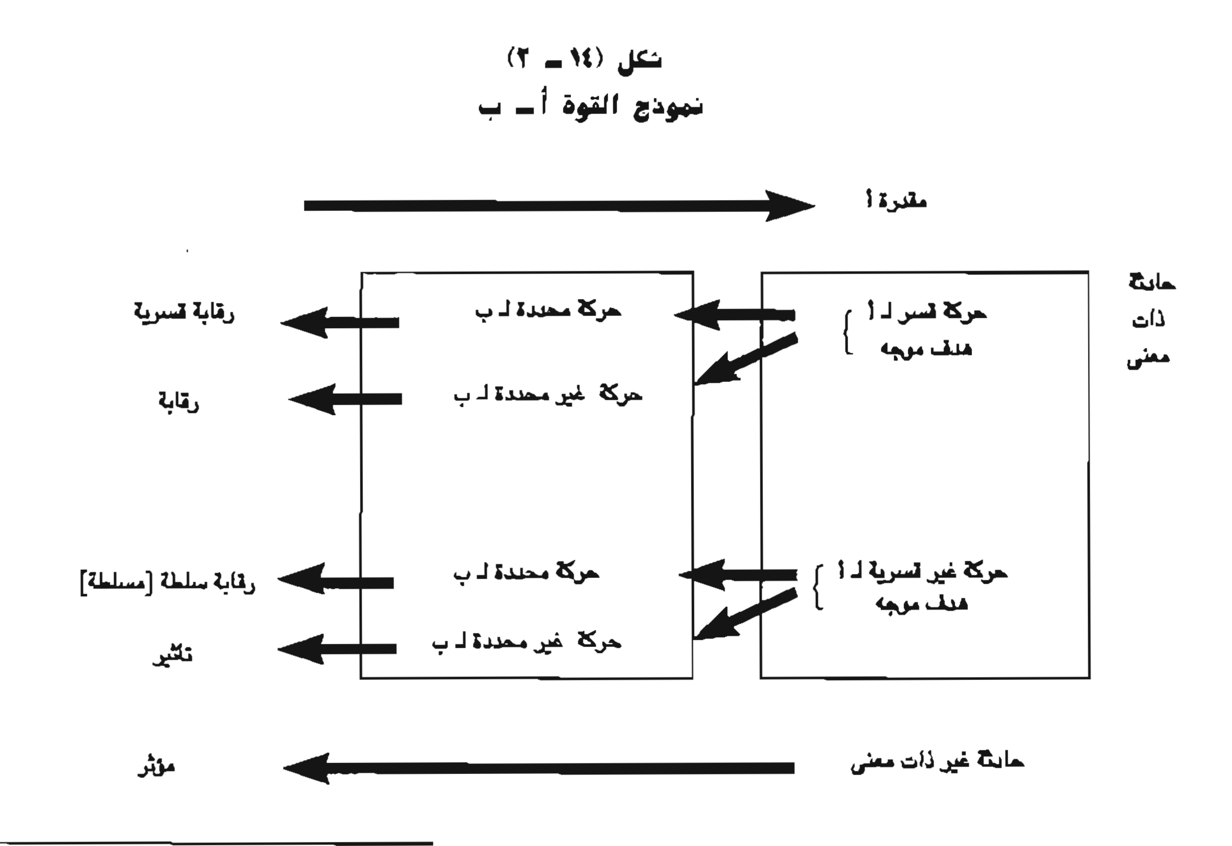


المصدر : Rayan , M.. Theories of Power, Politics and Organizations, John Willy & Sons , 1984, p 25.

كما يوضح رايان Rayan هذا النموذج بشكل أوضح عندما يعرض وجهة نظر كل من بارشارش Barcharch ولولير[٣٦] Lawler (١٩٨٠م) ، حيث محاولات الشخص (أ) للتحكم في الشخص (ب) عن طريق استخدام المكافآت أو العقوبات . ويوضح الشكل (١٤ ـ ٢) الفكرة التي أضيفت للشكل (١٤ ـ ١) حول مقدرة (أ) على القوة في علاقاته مع (ب) وإدراك (ب) للموقف (ص ٢٣) .

شكل (١٤ ـ ٢)

نموذج القوة أ ـ ب



المصدر : Rayan , Theories Of Power , Politics and Organizations, 1984 , p. 26 .

ويعتقد رايان[٣٧] Rayan أن القوة تتعدى التأثير العادي إلى التفاعل السياسي بين (أ) و (ب) ، حيث إن القوة عرفت وحددت من قبل الباحثين بأنها توزيع متفاوت ومختلف بين الأفراد ، فمنهم من يملك منها أكثر مما يملكه غيره . ويعرض رايان[٣٨] Rayan وجهات نظر بعض الباحثين أمثال هال وباتز[٣٩] Hall & Bates (١٩٧٠م) اللذين يريان أن القوة هي نشاط ، فمثلاً القوة تستلزم أحيانًا : توجيه نشاطات الآخرين ، عمل قواعد وإجراءات للآخرين ، تصميم أهداف وغايات للآخرين ، زيادة راتب وترقية أو فصل وطرد الآخرين من العمل ، اتخاذ القرارات . وسواء كانت هذه القرارات لممارسة نشاطات أو عمل لاشيء ، فقد اعتبرت أهم موضوع في أدبيات دراسة القوة (ص ٢٥) .

مفهوم السلوك السياسي التنظيمي :

ثمة علاقة وثيقة بين السلوك السياسي والقوة . فإذا كانت القوة - كما مر بنا - هي قدرة (أ) على التأثير في (ب) ليسلك بالطريقة التي يرغبها (أ) ، فإن السلوك يعرفه بفيفر[٤٠] Pfeffer (١٩٨١م) بأنه «النشاطات التي تمارس في المنظمة لاكتساب وإظهار واستخدام القوة وغيرها من الموارد ، للحصول على نتائج مفضلة في موقف معين يتصف بعدم التأكد وعدم الاتفاق حول

الاختيارات» (ص ص ٦ – ٧) ، ويعرفه أنجل [٤١] Angle (١٩٨٣م) بأنه «محاولة التأثير الاجتماعي الذي يقع خارج نطاق السلوك الرسمي للمنظمة ، والذي يهدف إلى تعزيز أو حماية المصالح الذاتية للأفراد والجماعات وتهديد المصالح الذاتية للآخرين» (ص ص ٣٥٨ ـ ٣٥٩) ، نقلاً عن بورتر وأنجل Porter & Angle [٤٢] (١٩٨٣م) .

ويرى عسكر[٤٣] (١٩٨٦م) أن السلوك السياسي بصفة عامة هو «نشاط يمارس بهدف التغلب على المعارضة أو المقاومة داخل المحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة ، وبالتالي ففي حالة غياب المعارضة أو المقاومة لا تظهر الحاجة إلى ممارسة السلوك السياسي» (ص ٢٠) .

من هذه التعريفات نجد أن العلاقة وثيقة بين القوة والسلوك السياسي . ومن خلال استعراض التعريفات والآراء حول القوة والسلوك السياسي في الصفحات القادمة ، سوف تتضح لنا هذه العلاقة وكذلك الفروق والاختلافات بين المفهومين .

دور وعلاقات السياسة التنظيمية :

تعرف السياسة التنظيمية بأنها «الهيكل والعمليات في استخدام السلطة والقوة للتأثير في تعريف الأهداف والتوجيهات والأعمال الرئيسية الأخرى للمنظمة» (لاثانس[٤٤] Luthans ، ١٩٨١م ص ٣٨٩) .

ويرى لاثانس [٤٥] Luthans ، (١٩٨١م) أن السياسة تعرف بأنها «الطرق العملية للتقدم في المنظمة» ؛ ويرى روبينز [٤٦] Robbins أنها «أي سلوك يسلكه عضو المنظمة يخدم به الذات» ، ويرى لاسويل [٤٧] Lasswell (١٩٤٩م) أنها «دراسة التأثير والمؤثر» (ص ٧) ، وهي كما يرى الباحث نفسه «علم وفن الإدارة» (ص ١٨١) .

أما وامزلي وزالد [٤٨] Warnsley & Zald (١٩٧٣م) فيريان أنها «هيكل السلطة والقوة والقيم المسيطرة ، والأهداف ، وأثرها في الهيكل» (ص ٥٨) .

ويعتقد مايلز [٤٩] Milles (١٩٨٠م) أن السياسات التنظيمية هي «عمليات مختلفة ، غير أنها متداخلة الاعتماد للأفراد أو مصلحة الجماعة ، تمارس متى صار بإمكان القوة متجمعة أن تؤثر في : الأهداف ، المعيار ، العمليات المستخدمة في اتخاذ القرار التنظيمي لرفع مستوى مصالحه الخاصة» (ص ١٥٤) .

أما بورتر وآخرون [٥٠] Porter et al. (١٩٨١م) ، فإنهم مع إيمانهم بصعوبة تعريف السياسة التنظيمية أو السلوك التنظيمي السياسي في المنظمة ، يحاولون إعطاء هذا التعريف الشامل لها ، وهو :

١ ـ محاولات التأثير الاجتماعي

٢ ـ الاختيارية

٣ ـ التي تصمم لتحمي المصلحة الشخصية للأفراد والجماعات (الوحدات)

٤ ـ التي تهدد المصالح الشخصية للآخرين «أفراداً ، وحدات» (ص ١١١ ، ١١٢)

ويعطي التعريف السابق في رأينا فكرة واضحة عن السلوك التنظيمي السياسي الذي نحن بصدد الحديث عنه مع القوة .

ويعتقد لاثانس [٥١] Luthans (١٩٨١م) أن «السياسة التنظيمية مهمة للسلوك التنظيمي ، وخصوصاً في علاقتها بتملك القوة» (ص ٣٨٩) .

الفرق بين القوة والسياسة في المنظمة هو أن السياسة والقوة مختلفتان ، غير أنهما ميزتان أو خصيصتان مرتبطتان بعضهما ببعض بالنسبة للمنظمة وحياتها . فالسياسة ـ كما مر بنا ـ تعني عمليات التأثير بينما القوة هي القدرة على التأثير .

مصادر وأنواع القوة :

قام علماء الاجتماع والسلوك التنظيمي خلال السنوات الماضية بتصنيف ودراسة أنواع ومصادر القوة ، ومن أهم هذه التصنيفات لمصادر وأنواع القوة تصنيف فرنش [٥٢] ورافن French & Raven(١٩٥٩م) الذي صنفها على الوجه التالي :

١ – **قوة المكافأة** : تعتمد هذه القوة على قدرة الفرد وعلى مصادر المكافأة ومنحها للأفراد الآخرين . وعلى المستفيد من هذه القوة أن

يقيم ويقدر هذه المكافأة . وعندما نأتى إلى واقع المنظمة أو الجهاز نجد أن المديرين لديهم أنواع عديدة من المكافآت ، مثل : زيادة الراتب ، الترقيات ، نوع الأعمال الممارسة ، خارج الدوام ، الانتداب ، مسئوليات إضافية ، أجهزة حديثة ، جوائز اعتراف وتقدير ، مشاركة فى لجان أو اجتماعات ، مشاركة فى القرارات ونحو ذلك . بمعنى آخر يستطيع المديرون استخدام مكافآت إيجابية وتعزيزات لموظفيهم ، وذلك لاستخدام هذه القوة فى التأثير فى سلوكهم .

٢ – **قوة الإكراه أو القسر** : يعتمد هذا النوع من القوة على التخويف . فالمدير الذى لديه قوة الإكراه لديه القدرة على استخدام العقاب كوسيلة لتحقيق أهدافه وتغيير سلوك مرؤوسيه . وقد يستخدم صاحب هذه القوة التهديد والتلويح بالعقاب للتابعين له . وفى منظمات العمل يوجد لدى المديرين أنواع عديدة من هذه القوة القسرية (الإكراهية) ، مثل : التهديد بالخصم من الراتب أو منع الترقية أو تأخيرها ، أو الحرمان من مكافأة مستحقة ، أو استخدام تعزيزات سلبية ، مثل : تثبيط الهمم واللوم وعدم الاهتمام بجهود الآخرين أو عدم الاعتراف بها أو نسبتها إليه ، أو استغلال بعض الموظفين فى أداء أعمال خارج أعمال الإدارة عن طريق التخويف والتهديد . وقد يلجأ المدير إلى استخدام هذه القوة مع الموظفين ، لمتابعة أداء العمل وتطبيق القواعد وعدم الغياب أو التأخر ونحو ذلك .

٣ – **القوة الشرعية** : إن هذا النوع من القوة يعنى السلطة الشرعية المخولة للمدير من قبل المنظمة . وهى قوة شرعية صحية تعترف بها المنظمة لأنها حق من حقوقه التى يمارسها . وقد يرى الأفراد الآخرون التابعون لهذا القائد أو المدير أنهم مجبرون على طاعته ، لأن لديه سلطة للتأثير فيهم . وهذه القوة مرتبطة بقوة المكافأة والقوة القسرية ، لأن هذا المدير صاحب قوة السلطة الشرعية بإمكانه استخدام المكافأة بحكم تبعيتها له ومنحها للموظفين ، وبإمكانه معاقبة بعض منهم بحرمانهم إياها متى ما رأى ذلك ضروريًا ، لأن لديه سلطة فعل ذلك . وهى فى الوقت نفسه تختلف عن قوة المكافأة وقوة القسر ، لأنها لاتعتمد على العلاقة بل تعتمد على مكانة الشخص ودوره ومهامه التى يؤديها فى المنظمة . وللقوة الشرعية أسس تقوم عليها كما يرى فرنش ورافن ، وهى :

أ - القيم الثقافية فى المجتمع : حيث يكون لدى صاحب القوة الشرعية القدرة على التأثير الذى يمارسه على الآخرين ، مثل : العمر ، الذكاء ، الطبقة الاجتماعية ، السمات الشخصية ونحو ذلك .

ب - التركيبة الاجتماعية : وتمثل الأساس الثانى للقوة الشرعية . فالإنسان الذى يجلس فى قمة الهرم الاجتماعى للجماعة التى ينتمى لها أو للجهاز أو المنظمة أو للمجتمع ، يكون لديه الحق فى ممارسة السلطة المترتبة على ذلك . وتكون علاقات القوة الشرعية فى إطار المنظمات الرسمية علاقات بين المناصب وليست علاقات بين الأفراد . وشغل المنصب لا يعنى بالضرورة الحق فى ممارسة القوة الشرعية .

جـ - يشكل تعيين شخص أو اختياره لشغل منصب أو القيام بمهمة - بواسطة شخص يملك ذلك الحق - البعد الثالث من أسس القوة الشرعية . فعندما يحدد رئيس مؤسسة صلاحيات فى مجالات محددة لنائبه يصبح من حق النائب ممارسة صلاحياته فى تلك المجالات أو الأمور .

٤ – **قوة العلاقة أو التجاذب** : يعرف هذا النوع من القوة بقوة التجاذب أو العلاقة ، ويأتى من الشعور أو الرغبة فى التجاذب مع الأفراد الآخرين أو الرغبة فى الاندماج معهم ، وذلك لوجود نقطة جذب فى شخص المؤثر أثرت فى المتأثر فرغب فى الارتباط معه وانجذب إليه . وسبب التجاذب يكون عادة وجود صفات أو قيم أو معتقدات يشترك فيها المؤثر مع المتأثر . وقد يكون هناك تماثل وانسجام فى الصفات الشخصية ، الأمر الذى يترتب عليه تأثير فى السلوك .

والفرق بين القوة القسرية وقوة العلاقة أو التجاذب وقوة المكافآت هو أن لدى الشخص المؤثر فى القوة القسرية والقوة بالمكافأة القدرة والوسائل لإحداث العقاب ومنح المكافأة والتحكم فيها ، بينما الشخص المتأثر بقوة العلاقة أو التجاذب يمكنه الاستحواذ على الرضاء أو أن يتجنبه ليس من خلال تصرفات تصدر من الشخص المؤثر ، بل بالقبول والتكيف العاطفى . لذلك فإن تأثير قوة العلاقة أو التجاذب يكون مبنيًا ومعتمدًا على الحب والاحترام والتقدير .

وتعرف قوة العلاقة أو التجاذب فى بعض الأحيان بالقوة الكاريزماتية ، وهى تعنى التأثير السحرى والخفى ، فيتأثر بها التابعون فينجذبون للقائد أو المدير ويتأثرون به . وهذه القوة السحرية تتيح للقائد أو المدير فرصة دعم سلطته وتأثيره فى الآخرين .

وأساس القوة الكاريزماتية هو حاجة الأفراد النفسية والأحداث الدرامية المتصلة بممارسة مهام القيادة . فنجد هذا النوع من القيادة يظهر فى الأزمات كالحروب أو إفلاس المؤسسات أو انخفاض إنتاج المنظمات ، فتبدأ الحاجة إلى القائد أو المدير ملحة من

قبل الأفراد . فمتى استغل القائد أو المدير هذه الظروف يبدأ تأثيره يظهر على الأفراد ، لأنهم فى حالة تعطش إلى القيادة والتغيير ، فلذلك يضعون كل ثقتهم فى القيادة ، ويرون أن التعامل اليومى المستمر مع القيادة سوف يظهر حقيقة هذه القيادة ، لذلك يجب أن تكون المسافة بين القائد والتابعين له فى التعامل بعيدة بعض الشىء ، حتى يتمكن هذا القائد أو المدير من أن يحتفظ بقوته السحرية لمدة طويلة . غير أن القائد بإمكانه صيانة هذه القوة السحرية (الكاريزما) عن طريق تجنب وضع حلول واضحة للمشكلات ، وتركيزها على طرح تصورات وأمنيات مبهمة ، وتقييم الاحتياجات العاطفية للتابعين وتصميم برامج وخطط تلبى هذه الاحتياجات ، مما يؤدى إلى إثارة الإعجاب وزيادة التعلق العاطفى به .

٥ - **قوة الخبرة والتجربة** : يعتمد هذا النوع من القوة على الخبرة والتجربة التى يكسبها الفرد فى حياته ، وذلك عن طريق التخصص أو المهارة والمعرفة من الخبرات التى مر بها . ويكون التأثر نتيجة لقوة الخبرة فعالاً متى استفاد القائد أو المدير من المعلومات السابقة والتجارب التى مر بها ، فيسهل عليه التعامل مع التابعين والتأثير فيهم وفى سلوكهم نحو تحقيق الأهداف . وقد زادت كميات المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد ، وذلك نتيجة لتقدم العلوم والتقنية ووسائل الاتصال الحديثة ووسائل الإعلام كذلك . ونظرًا لتعقد المؤثرات والعوامل البيئية وتداخلها لم تعد القوة التقليدية كافية للتأثير فى التابعين ، بل دعت الظروف وطبيعة العصر إلى أن يلجأ القائد أو المدير إلى استخدام قوة الخبرة والتجارب للتأثير فى الأفراد التابعين له. كما أن التخصص والتعليم ساعدا على إيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلات . والمهم فى مثل هذه القوة أن يكون المتأثر أو الأفراد التابعون له على ثقة واقتناع بمصداقية القائد أو المدير ، وذلك لإطاعته والامتثال لأوامره .

نتائج البحوث والدراسات حول مصادر القوة :

أورد لاثانس[٥٣] Luthans (١٩٨١م) أهم نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بتقسيم فرنش ورافن حول أنواع ومصادر القوة . ونود هنا تلخيص أهم هذه النتائج ، وهى كما يلى :

١ ـ كانت قوة الخبرة والتجربة أقوى أنواع ومصادر القوة وأكثرها انسجامًا ، وعلاقتها وثيقة بالرضاء والأداء .

٢ ـ اعتبرت القوة الشرعية وقوة الخبرة والتجربة أكثر أهمية للشكوى مع رغبات المشرفين ، غير أنهما كانتا غير منسجمتين مع الفعاليات التنظيمية .

٣ ـ قوة العلاقة أو التجاذب كانت ذات أهمية متوسطة كسبب للشكوى ، وكانت فى أكثر الحالات ترتبط إيجابيًا بالفعاليات التنظيمية .

٤ ـ أعطت قوة المكافآت أهمية متوسطة للشكوى ، غير أنها ليست منسجمة فى علاقاتها بالأداء .

٥ ـ كانت قوة القسر والإكراه أقل القوى فى التأثير فى الشكوى ، وكانت ذات علاقة سلبية بالفعالية التنظيمية (ص ٣٩٥) .

كما يشير لاثانس إلى أن بحوثًا ودراسات أخرى تناولت مصادر القوة مع إدارة السلوك الإنسانى فى منظمات العمل ، وخلصت إلى مايلى :

١ ـ «إن لقوة الخبرة والتجربة علاقة بالمناخ والثقة ، فتأثير المدير بإمكانه أن ينعكس ويؤثر فى دافعية الموظفين وأدائهم للمهام .

٢ ـ إن للقوة الشرعية تأثيرًا فى عدم الرضاء والمقاومة والإحباط بالنسبة للموظفين .

٣ ـ إن لقوة العلاقة أو التجاذب تأثيرًا فى الثقة والشكوى والولاء والانتماء من قبل الموظفين .

٤ ـ إن لقوة المكافأة تأثيرًا فى التدعيم وأداء الموظفين .

٥ ـ إن لقوة القسر والإكراه تأثيرًا فى العقاب وضعف الأداء والخوف وعدم الرضاء وترك العمل» [٥٤](ص ٣٩٦) .

وتعّرف هذه المصادر من القوة ـ وهى : القوة الشرعية ، وقوة المكافأة ، وقوة القسر والإكراه ـ بأنها مصادر أو خصائص للفرد أو مصادر تأثير موجودة عند الفرد (الشخص كمؤثر) .

أما المصدران الباقيان من القوة ـ وهما : قوة الخبرة والتجربة ، قوة العلاقة أو التجاذب ـ فيعرفان بأنهما خصيصتان للفرد أو مؤثران ودافعان للشخص الهدف أو الشخص المؤثر فيه (المتأثر) [٥٥] (ص ٣٩٦) .

تأثير القوة والسياسة فى اتخاذ القرارات :

المواقف السياسية : يعتقد مايلز[٥٦] Milles (١٩٨٠م) أن السياسة أو استخدام القوة للتأثير فى اتخاذ القرارات فى أحد المواقف المفضلة يعتبر متغيراً متنبأ به من موقف لموقف ، ويعتمد على عدة جوانب ، وهى : أهمية الموارد المستخدمة ، طبيعة القرار اللازم ، درجة عدم التأكد أو الغموض المحيط بالقضية . والقضية فيها جميعًا هى استخدام السلوك السياسى .

ويعتقد مايلز فى بحثه عن السلوك السياسى للمنظمات أن هناك عدة مناطق لها صلة وثيقة بأن المنظمات هى سلوك سياسى أكثر من كونها سلوكا رشيدا أو عقلانيًا (ص ص ١٨٢ - ١٨٤) .

والجوانب التى حددها وعرفها مايلز هى :

١ - **السياسة والموارد** : إن هناك علاقة مباشرة بين كمية السياسة وكيفية تكون ندرة الموارد وحرجها . كما أن السياسة سوف تشجع عندما لا يكون هناك مطالب للموارد .

٢ - **السياسة والقرار** : القرارات الغامضة والقرارات عندما يكون هناك حاجة للاتفاق وعدم التأكد والقرارات الاستراتيجية طويلة المدى ، تقود إلى سياسات أكثر مما تفعل القرارات الروتينية .

٣ - **الأهداف** : كلما كان ثمة غموض وكانت الأهداف معقدة ، كان ثمة سياسة .

٤ - **التقنية والبيئة الخارجية** : بشكل عام ، كلما تعقدت التقنية الداخلية للمنظمة ، كان هناك سياسة . والشىء نفسه صحيح بالنسبة لعمل المنظمة بالنسبة للبيئة الخارجية .

٥ - **التغيير** : إعادة التنظيم أو تطوير التنظيم أو التغيير غير المخطط الحاصل من الضغوط الخارجية ، سوف تتطلب جميعها أو تحتاج إلى سلوك سياسى .

شروط استخدام السلوك السياسى :

لاشك فى أن السلوك السياسى يستخدم عند توافر شروط معينة . وقد اقترح بفيفر[٥٧] Pefeffer (١٩٨١م) نموذجًا يوضح فيه العلاقة بين العناصر المختلفة التى تؤدى إلى الصراع واستخدام القوة أو السلوك السياسى فى عملية اتخاذ القرار . وقد أوردها عسكر[٥٨] (١٩٨٦م) ، وهى - كما فى الشكل (١٤ - ٣) - ما يلى :

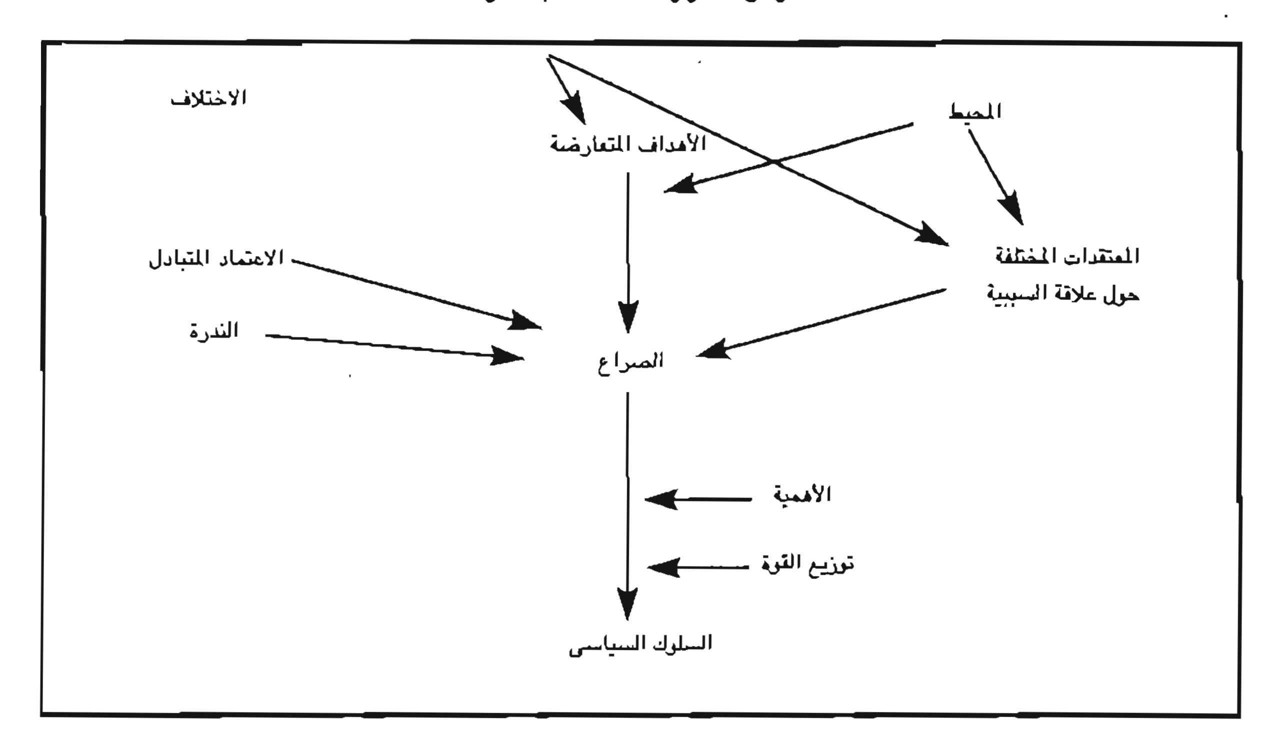
١ - الاعتماد المتبادل يعتبر الشرط الأول لاستخدام القوة ، ويعنى أن ما يحدث لطرف ما (فرد ، مجموعة ، وحدة تنظيمية) يؤثر فيما يحدث للآخرين .

٢ - الأهداف المتعارضة تمثل الشرط الثانى لاستخدام القوة .

٣ - الندرة تعبر عن الشرط الثالث لاستخدام القوة[٥٩] (ص ٢٣) .

شكل (١٤ ـ ٣)

نموذج لشروط استخدام القوة



المصدر . عسكر ، ١٩٨٦م ، ص ٣٢ .

يوضح الشكل السابق أن تفاعل كل من : الندرة والاعتماد المتبادل والأهداف المتعارضة واختلاف المعتقدات حول علاقة السببية ينتج عنه الصراع . ولمعالجة الصراع باستخدام القوة لابد من توافر شرطين آخرين ، هما :

الأول ـ يرتبط بأهمية القرار أو المورد .

الثانى ـ يرتبط بتوزيع القوة فى المنظمة . فالنشاط السياسى والصفات وتكوين التحالفات أمور تحدث أساسًا عندما تكون القوة موزعة ومنتشرة بين المستويات المختلفة بالمنظمة ، وحين تكون القوة على درجة عالية من المركزية تتخذ السلطة المركزية القرارات فى ضوء معاييرها وقيمها الخاصة .

وسوف نشرح فيما يلى بالتفصيل شروط استخدام القوة فى المنظمات ، كما جاءت عند بفيفر ، نقلا عن عسكر [٦٠] (١٩٨٦م ، ص ٢٦) ، وهى :

أولا – عدم الاتفاق حول الأهداف وعلاقة السببية :

إن تقسيم العمل والاختلاف الداخلى لأنشطة المنظمة من الأسباب التى تؤدى إلى عدم الاتفاق حول الأهداف ، ومنها علاقة السببية ، حيث إن أهداف كل وحدة تختلف عن أهداف الوحدات الأخرى . كما أن كل وحدة تتلقى معلومات مختلفة عن المعلومات التى تتلقاها الأخرى حسب طبيعة نشاطها ، وهذا يؤدى إلى ظهور الصراع بين الأطراف ، مثل ظهور الصراع بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج .

ثانيا – عدم الاتفاق والصراع :

يفترض فى النموذج السابق أن عدم الاتفاق على الأهداف والمعتقدات حول العلاقة السببية يؤدى إلى الصراع ، وبالتالى إلى احتمال استخدام القوة لحل المشكلة . وتؤيد هذا الافتراض الدراسات المختلفة حول أسباب الصراع . فأحد أسباب الصراع هو

الاختلاف بين الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها كل فرد ، وخصوصًا إذا كانت الأهداف هى التى تدفع سلوكهم . وحينئذ سوف يسلك كل فرد بالطريقة التى لا تتفق مع أهداف الفرد الآخر ، وهذا أمر يتسبب عنه صراع ، فيحاول كل منهما استخدام قوته ضد الآخر لتحقيق أهدافه ، فتلجأ الإدارة العليا للتغلب على هذه المشكلة إلى صياغة الأهداف فى عبارات عامة وغير محددة ، حتى يمكن الموافقة عليها من الجميع ، مما يقلل من احتمال حدوث الصراع فى هذه المرحلة . غير أن عدم محدودية الأهداف وغموضها يصبح مشكلة فى المرحلة اللاحقة عند وضع الأهداف التشغيلية المستقلة عن الأهداف العامة . وهذا يعنى أن الاتفاق على الأهداف العامة لا يمنع الصراع حول التفاصيل عند مناقشة الأهداف التشغيلية (ص ٢٦) .

ثالثا – الندرة والصراع :

تؤثر ندرة الموارد فى استخدام القوة أثناء عملية اتخاذ القرارات ، فمثلاً تخصيص أموال لإحدى الوحدات الفرعية يجعل وحدة أخرى غير قادرة على إنجاز أهدافها ، نظرًا لافتقارها للأموال الكافية . كما أن تخصيص مركز وظيفى لترقية أحد الأفراد يحرم فردًا آخر من الترقية ، كما يرى سالنك [٦١] Salank (١٩٧٤م ، ص ٥٤٣) .

ويوضح بفيفر[٦٢] (١٩٨١م) هذه المشكلة بأن المنافسة على المراكز الوظيفية واستخدام القوة يزيدان من ندرة المراكز المتاحة ، ويرجع ذلك لسببين ، هما :

الأول – كلما زادت الندرة زاد عدد المطالبين بأحقيتهم فى هذه المراكز المحدودة ، وبالتالى يصعب وضع معيار موضوعى لاتخاذ القرار . ويحدث ذلك لأن المعيار يصبح أقل قدرة على التمييز بين العديد من المطالبين .

الثانى – رغبة المطالبين فى بذل مزيد من الجهد والطاقة فى محاولة للتأثير فى القرار من خلال العمليات السياسية .

رابعا – أهمية القرارات :

تلعب القرارات دورًا فعالاً فى صراع القوة فى المنظمات . وهناك شرطان أساسيان ـ كما يقول عسكر [٦٣] (ص ٢٧) ـ يحددان ما إذا كان الصراع سيظهر ويعبر عنه من خلال ممارسة القوة للحصول على الموارد أو القرارات المفضلة . يرتبط الشرط الأول بإدراك الأطراف أن المورد الذى سيخصص أو القرار الذى سيتخذ يعتبر مهما أو حاسما أو حرجا ، فاستخدام القوة يتطلب وقتًا وجهدًا ، فضلاً عن أن الحصول على تأييد أو خدمة فى مسألة أو موضوع من أحد الأطراف قد لا يكون متاحًا مرة أخرى ، وبالتالى لا توجد رغبة أو حاجة إلى ممارسة القوة للتأثير فى القرارات التى لا تدرك على أنها مهمة للأطراف المتصارعة .

أما الشرط الثانى فله علاقة بمدى تركيز القوة فى المنظمة ، حيث تركز القوة فى العديد من المنظمات فى قمة التنظيم . وفى هذه الحالة يعالج الصراع المحتمل من خلال فرض مجموعة من القرارات التى تعكس موقف التحالف السائد الذى يحكم المنظمة فى القمة . وتصدر هذه القرارات وتوضع موضع التنفيذ من خلال إجراءات وتعليمات محددة وإجراءات رقابية صارمة . وعلى العكس تتميز المنظمات التى تنتشر فيها القوة وتوزع بين الأطراف المختلفة فى المنظمة بكثافة الأنشطة السياسية وممارسة القوة ، فالقرارات تتدفق من خلال تفاعل الأطراف المختلفة الذين يملكون قوة متساوية نسبيًا فى العمليات السياسية .

سلوك التأثير السياسى فى المستويات التنظيمية العليا :

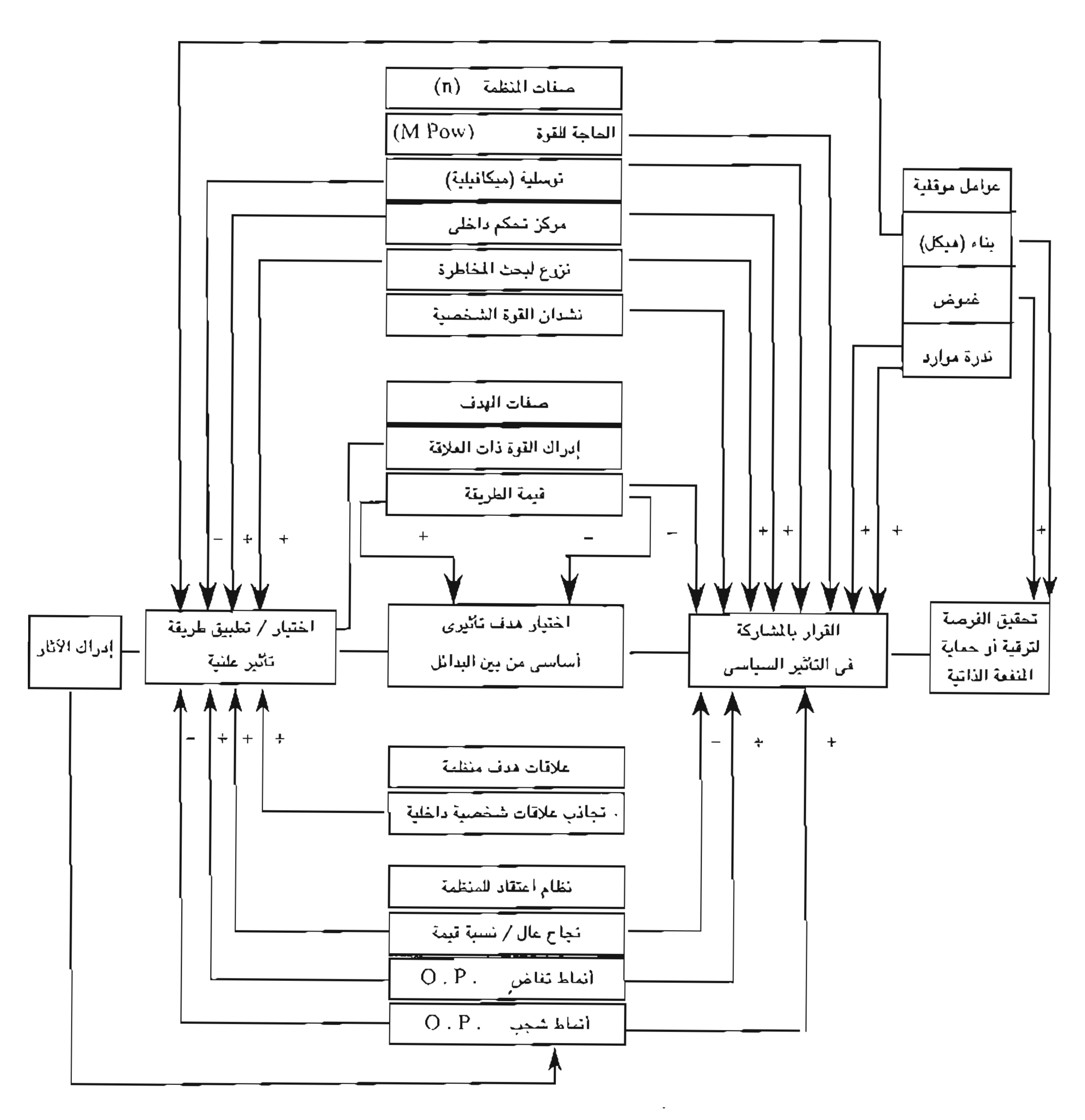
يعتقد بورتر وآخرون [٦٤] Porter et al. (١٩٨٢م) أن سلوك التأثير السياسى فى المنظمات يظهر بشكل أكبر فى المستويات الإدارية العليا ، حيث عرض الباحثون ما وجده ماديسون [٦٥] Madeson (١٩٨٠م) من أن «أكثر من ٩٠٪ من المديرين الذين تم إجراء مقابلات معهم ذكروا أن السلوك السياسى التنظيمى يظهر بشكل جلى ومتكرر فى المستويات الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من ظهوره فى المستويات الإدارية الدنيا للمديرين .

وقد اقترح بورتر وزملاؤه [٦٦] Porter et al. (١٩٨٢م) نموذجًا نظريًا للسلوك السياسى للتأثير فى مستويات الإدارة العليا ويوضح الشكل (١٤ ـ ٤) هذا النموذج النظرى ، حيث احتوى على خمس مجموعات عناصر رئيسية ، يمثل كل منها حوادث ذهنية أو

قرارات فعلية . فالعنصر الأول يمثل العنصر الذهنى ويتمثل فى تحقيق الشخص لفرصة الترقية أو الحماية للمنفعة الذاتية ، يليها ثلاثة قرارات حذرة لاختيار قرار تاثير للهدف المرغوب ووسيلة للتنفيذ . وآخر عنصر هو عوائد أو نتائج المحاولة (ص ١٣٤) .

شكل (١٤ – ٤)

نموذج مقترح للتأثير السياسى فى المستويات العليا (بورتر وأخرون ١٩٨٢)



المصدر : Porter et al., The Political Upward Influence in Organization . In Research in Organizational Behavior , 1982, p 136.

ويرى بورتر وزملاؤه (٦٧) أن كل عنصر من هذه العناصر الرئيسية يتأثر بواحد أو أكثر من عوامل الموقف أو صفات وخصائص الشخص المعنى بالأمر . وكل عامل تأثير من هذه العوامل له علاقة بعناصر النموذج الرئيسية . وعوامل التأثير هذه لها علاقة بالقرارات أو العمليات الذهنية لدى الشخص . واحتمال دقة كل عنصر من هذه العناصرالرئيسية للنموذج يعتمد على شيئين ، هما :

١ - دقة العنصر السابق (كحالة ضرورية) .

٢ - بعض وزن توحد جميع العوامل «المتغيرات» ذات التأثير (ص ١٣٥) .

ويوضح بورتر وزملاؤه (٦٨) عناصر هذا النموذج ، كما يلى :

١ - **تحقيق فرصة الترقية أو حماية المنفعة الذاتية** : هناك عاملان وراء احتمال تحقيق فرصة الترقية أو حماية المنفعة الذاتية هما :

أ - كمية بناء (هيكل) المنظمة .

ب - مستوى الغموض فى الموقف .

فالهيكل التنظيمى العالى سوف يحول دون تحقيق الفرصة للترقية أو حماية المصلحة الذاتية ، وذلك لوجود الرقابة المحكمة .

٢ - **قرار المشاركة فى التأثير فى المستوى العالى (ص ١٣٥)** : يرى بورتر وزملاؤه (٦٩) أنه عندما تتحقق فرصة الترقية أو حماية المصلحة الذاتية يعتبر الفرد أمام ثلاثة اختيارات عامة ، وهى :

أ - لا يعمل شيئًا .

ب - يقوم بعمل حركة مباشرة .

جـ - يؤثر فى شخص آخر لاتخاذ حركة مناسبة .

وسواء اختار هذا الشخص عمل حركة مباشرة نحو حماية أو ترقية مصلحته الذاتية ، سوف يعتمد ذلك على قوة شخصيته . وإذا لم يتحقق ذلك فإنه سوف يلجأ إلى مساعدة الآخرين ممن يملكون قوة كافية (ص ١٣٦) .

٣ - **اختيار هدف تأثيرى أساسى من بين البدائل** : يرى بورتر وزملاؤه (٧٠) (١٩٨٢م) بشكل عام أن الحاجة إلى اختيار الفرد الذى يملك قوة كافية لتحقيق أهداف الشخص ينفى أن تنتهى فى جميع محاولات التأثير السياسى تكون مباشرة فى التدرج للمستويات العليا فى المنظمة . وإذا لم يستطيع الشخص أن يكون لديه القوة الكافية لحركة مباشرته فإنه أكثر احتمالاً لإيجاد شخص آخر لديه هذه القوة فى المستويات العليا فى المنظمة أكثر من أى مكان آخر .

٤ - **اختيار طريقة تأثير علنية** : يعتقد الباحثون أن الشخص الذى ينشد المساعدة يفضل استخدام طريقة تأثير علنية ، بينما يفضل الشخص الذى يتفادى المساعدة استخدام طريقة تأثير خفية . أما الشخص التوسلى الذى يفضل الأسلوب المكيافيلى فإنه يميل إلى اتباع الطريقة الخفية أو المخبأة .

٥ - **إدراك الآثار أو النتائج** : بعد أن تتم محاولة التأثير هذه وتنجح يدرك الشخص آثار ونتائج الحركة التى اتخذها عن طريق المعلومات والتغذية الاسترجاعية ، وذلك لكى يعدل ويكيف نظام اعتقاده بغض النظر عما ينتج . فإذا كانت محاولة التأثير السياسى ناجحة ، تزيد محاولة الشخص للتأثير السياسى ، وإذا لم تنجح فإنها تقل (ص ١٣٧) .

الهوامش :

1 - Weber, M. (1947) **The Theory of Social and Economic Organization**, Trans A. M. Hendrson, Free Plass p.L.

2 - Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill International, 3rd ed., 1981, p. 357.

3 - Nord, W. R. (1974) Failure of Cwsent Applied Behavioral Science: A Mavxian Perspective, **Journal of Applied Behavioral Science**, 10, pp. 557-578.

4 - Mitchell, T. (1982) **People in Organizations,** McGraw-Hill Inter. Lool Com. pp. 337-338.

5 - French & Raven, (1978) The **Bases of Social Power,** p. 199.

٦ - أحمد فقيرى ، عمليات التأثير فى المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد ٤٦ ، شوال ١٤٠٥هـ/يونيو ١٩٨٥م ، معهد الإدارة العامة ، ص ٩ .

7 - Kochan, T. A., S. Schmidt S. M. and T. A. De Cotils, **Superior - Subordinate Relations: Leadership and Headership Human Relations**, 1975, p. 283.

٨ - أحمد نقيرى ، مصدر سابق ، ص ١٢ .

٩ - المصدر نفسه ، ص ١٢ .

10 - Luthans, F., (1981), op. cit., p. 389.

11 - Hillenbrad, J. J. (1949) **Power and Morals,** Chicago. Columbia univ. Press. Hobbes T. (1971) of power in J. R. champlin, (ed.) power, New York, Atherton Press.

12 - Guardini, R. (1961) **Power and Responsibility: A Course of Action for The New Age**, Chicago, Henry Regency.

13 - Votaw, D. (1966) What do We Believe About Power? **California Management Review**, 8, pp. 71-88.

14 - Guardini, 1961, p. 3.

15 - Chien, I. (1978) The Concept of Power in F. F. Korton, S. W. Cook, and J. J. Lacey (ed) **Psychology and the Problems of Society**, Washington. APA.

16 - Berle, A. (1969) **Power**, New York: Harcourt & wold.

17 - Sampson, R. (1965), **The Psychology of Power**, New York: Random House.

18 - Adler, (1966) The Psychology of Power, **Journal of individual Psychology**, 22, pp. 166-172.

19 - Ibid., p. 170.

20 - May, R. (1972) **Power and Influence**, New York, W. W. Norton.

21 - Minton, H.L (1967) Power as a Personality Construct, in B. A. Maher (ed.) **Progress in Experimental Research**, vol. 4, New York, Acadmey Press, p. 229.

22 - Hieder, (1958), **The Psychology of International Relations**, New York, Wiley p. 28.

23 - Kahn A. (1963) **The study of Society**, Home Wood, Ill. The Dorsey Press.

24 - Haley, (1969) **The Power Tactics of Jesus Christ and other Essays**, New York, Crossman.

25 - Kanter, R. M. (1977) Men and Women of the Corporation, New York, Bast Boil, Willy, p. 166.

26 - Kotter, J. (1978) Power, Success, and Organiztional Effectiveness, **Organizational Dynamic E.,** (No3), pp. 27-40.

27 - Veroff, (1957) Developement and Validation of Abnormal & Social Psychology, 54, pp. 1-8. A Projection Measure of Power Motivation, Journal.

28 - Kipnis, D. (1974) The Powerholder, in J. T. Tedeschiced, Perspectives on Social Power, Chicago: Alcline.

29 - Veroff & Vroff, 1972, p. 280.

30 - Minton (1972) Power and Personality, in J. T. Tedeschi (ed) **The Social Influence**, Processes Chicago Aldine - Atherton.

31 - Winter, D. (1973) **The Power Motive**, New York, The Free Press.

32 - Mcclelland, D. C. (1970) The Two Faces of Power, **Journal of International Affairs**, vol. 24 p. 36.

33 - Ibid.

34 - Salank & Peffefer (1977) Who Gets Powers and How They Hold on it A Strategic Contingency Model of Power. **Organizational Dynamic**, 5. pp. 3-21

35 - Rayan, (1984) **Theories of Power**, in Kakabadse, A. & Parker, Ch. (ed.) **Power, Politics and Organizations**, John Willey & Sons, p. 21-45.

36 - Barcharch, S. & Lawler, E. (1980) **Power and Politics in Organizations**, San Francisco, Jossley-Bass.

37 - Rayan, op. cit. p. 22.

38 - Rayan, op. cit., p. 25.

39 - Hall, R. & Bates, F. (1970) Comments on Decentralization in Bureacracies by P. Blau. in **Pwer in Organizations**, M. N. Zad (ed) Nashville: Vanderbit Univ. Press.

40 - Peleffer, J., (1981) Power and Politics in Univ. Budgeting: A Replication and Extended, **Administrative Science Quarterly**, 25.

41 - Angle, 1983.

42 - Porter & Alen and Angle (1983) The Politics of Upward Influence in Organizations, in **Perspective on Behavior in Organizations** by Hukman and Others (New York).

(٤٣) سمير عسكر ، القوة والسلوك السياسي ، **مجلة الادارة العامة** ، ١٩٨٦ ، ص ٢٠ .

44 - Luthans, F. op. cit., 1981, p. 389.

45 - Ibid. p. 181.

46 - Robbins, S., **Organizational Behavior**, Prentic-Hall, Englwood Cliff., N. T. 1979, p. 263.

47 - Lasswell, H. (1949) **Politics: Who Gets What. When, How,**. New York, McGraw Hill.

48 - Wamsley & Zald, M. (1973) **The Political Economy**, p. 58.

49 - Milles, R. (1980) MACRO Organizational Behavior, The Good Year Puplishing Comp. in c. Saitamonce California, p. 154.

50 - Porter, L. W., Allen, R. W. & Angle, H. L. (1981) The Politics of Upward Influence in Organization, **Research in Organizational Behavior**, Vo. 3, pp. 109-144.

51 - Luthans, op. cit., p. 389.

52 - French & Raven, op. cit., 1959, p. 199.

53 - Luthans, op. cit., (1981) p. 395.

54 - Ibid., p. 396.

55 - Ibid., p. 396.

56 - Milles, op. cit., (1980) pp. 182-184.

57 - Peffefer, (1981) **Power In Organizations**, Massachsetts: Pitman, Publishing.

٥٨ - سمير عسكر ، مصدر سابق ، ١٩٨٦ ص ٢٣ .

59 - Peffefer, (1981) op. cit., p. 23.

٦٠ - سمير عسكر ، مصدر سابق ، ١٩٨٦ ، ص ٢٦ .

61 - Salanck, R., and Peffefer, P. (1974) . The Bases and Use of Power in Organizations Decision

Making, **Administrative Science Quarterly**, 19, 1974, p. 543.

62 - Pelfefer, (1981) op. cit. p. 21.

٦٣ ـ سمير عسكر ، ، مصدر سابق ، ١٩٨٦ ، ص ٢٧ .

64 - Porter et al., op. cit., 1982, p. 134.

65 - Madreson, D. 1980, Organizational Politics of Managers Perceptions, **Human Relations**, 1980, 33, pp. 79-100.

66 - Porter et al., op. cit., 1982, p. 134.

67 - Ibid., p. 135.

68 - Ibid., p. 135.

69 - Ibid., p. 136.

70 - Ibid., p. 137.

القسم الخامس

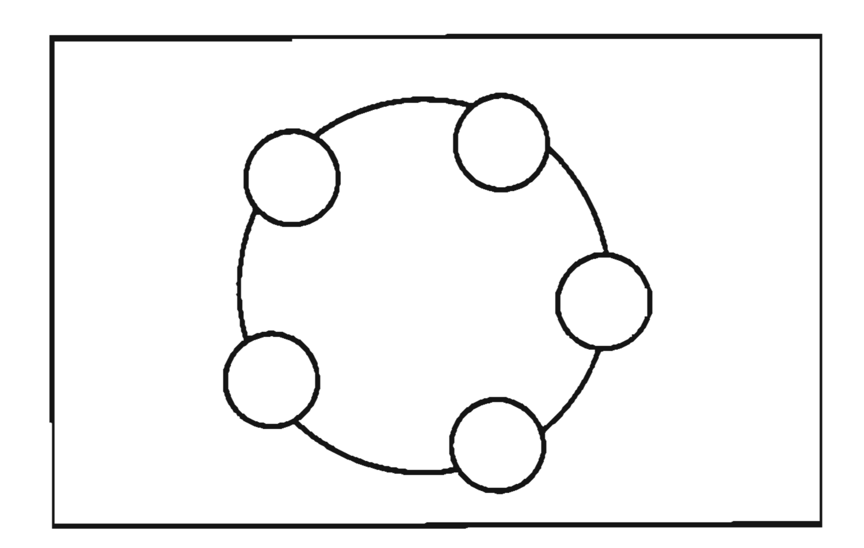
فعاليات سلوك المنظمة :

- **المنظمة : الأهداف ، البناء ، العمليات .**
- **الهيكل التنظيمي للمنظمة .**

الفصل الخامس عشر

المنظمة

الأهداف ، البناء ، العمليات



تعريف المنظمة :

المنظمة نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفرادًا يعملون ويتعاملون معًا ، بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة .

وبتحليل هذا التعريف يتبين لنا ما يلي :

١ - أن المنظمة نظام يحتوى على عدة عمليات تنظيمية .

٢ - أنها تحتوى على أفراد يعملون بتعاون وتناسق .

٣ - أن هذا النظام هو نظام إنسانى واجتماعى مترابط .

ويلاحظ أن المنظمات كثيرة ومتعددة الجوانب والأهداف . ويقصد بالمنظمات هنا الوزارة أو المؤسسة الحكومية أو المؤسسة أو الشركة الخاصة ، سواء كانت منظمات تعليمية أو صحية أو اقتصادية أو اجتماعية ... إلخ .

والمنظمة مهما تكن - صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو خاصة - لا تمارس نشاطها فى فراغ ، كما أنها لا يمكن أن تنعزل عن البيئة أو المجتمع الذى تعيش فيه ، ولكنها نظام مفتوح على البيئة . بمعنى آخر إنها تأخذ من البيئة وتعطيها ، تتأثر بها وتؤثر فيها . وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح .

مكونات المنظمة :

إذا ألقينا نظرة فاحصة على المنظمة نجد أنها تتكون - أيًا كان نوعها - من أربعة مكونات رئيسية ، هى :

١ - **المهام** : وهى تلك التى يناط بها إنجاز أعمال المنظمة ، وهى الخدمات التى تؤديها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة .

٢ - **الهيكل** : وهو الشكل التركيبى والإطار الذى ينظم الأنشطة والعمليات التى تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف .

٣ - **الأفراد** : وهم الذين يشكلون هذه المنظمة ويقومون بأداء هذه المهمات وتحقيق الأهداف . والأفراد هم أهم عنصر من عناصر المنظمة .

٤ - **الأدوات** : وهى المعدات والأدوات والأجهزة والمعرفة الفنية التى يستخدمها أفراد المنظمة ، وتساعدهم فى أداء النشاطات والمهام التى تؤدى إلى إنجاز الأهداف المرسومة للمنظمة .

وظائف المنظمة :

يرى المنيف [1] (١٤٠٠هـ) أنه «لتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها أى منظمة ، هناك ستة أنشطة يجب تأديتها فى جميع المنظمات أو المصالح ، وهى : النشاط الفنى ، النشاط التجارى ، النشاط المالى ، النشاط المحاسبى ، نشاط الأمن ، النشاط الإدارى . وهذه النشاطات مجتمعة تؤدى إلى وجود وظائف محددة للمنظمة ، هى : وظيفة التمويل ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التنسيق . وبغض النظر عن كون المنظمة صغيرة الحجم أو كبيرة ، صناعية أو تجارية أو حكومية ، فإن جميع المنظمات تؤدى هذه الوظائف لامحالة ، ولا يمكن لأى منظمة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف» (ص ١٤١) .

وظائف الإدارة :

إن العمليات والوظائف التى تقوم بها المنظمة والتى أشرنا إليها فيما سبق (التمويل ، الإنتاج ، التنسيق ..إلخ) لا تعمل وحدها - كما يقول المنيف [2] (ص ١٤١) - بل هناك وظائف للإدارة يتعين على جميع العاملين وعلى كافة المستويات - العليا والإشرافية والتنفيذية - القيام بها ، وهى : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتسمى بالعملية الإدارية .

فالتخطيط يعين على التعرف على الأهداف وتحديدها ، والتنظيم هو تحديد الأنشطة المعينة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة ، ثم وضعها فى إطار أو هيكل يضمها فى أقسام وإدارات ووحدات تتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف . والتوجيه هو الطريقة والأسلوب المتبع فى ترشيد العاملين وتوجيههم لتحقيق الأهداف عبر جهودهم المشتركة . أما الرقابة فتعنى تقييم الأداء بالمنظمة ، وكذلك تصحيح الإجراءات اللازمة لتسير حسب الخطة المرسومة لها .

وظائف المدير :

المدير هو الشخص الذى يقوم بتنسيق نشاطات المنظمة وفعالياتها لكى يحقق أهداف هذه المنظمة (هيت وزملاؤه [٣] .Hitt et al ١٩٧٩م ، ص ٨) .

فدور المدير ليس محصورًا فى الاتصالات والقيادة واتخاذ القرارات فحسب ، بل إن نشاطاته متعددة وأدواره وواجباته كثيرة . إن المدير أشبه ما يكون بالممثل ، يجب أن يقوم بأكثر من دور ، وذلك حسب المواقف والمراحل التى يمر بها .

هذا ويحدد هيت وزملاؤه[٤] (١٩٧٩م) أدوار المدير كمّا يلى :

١ - **المدير كمتخذ قرار** : يعرف المدير بأنه مدير جيد أو مدير ردىء ، وذلك من خلال القرارات التى يقوم بها ويتخذها فى إدارته أو منظمته . وحيث إن اتخاذ القرار يعنى اختيار شىء واحد أو فعالية واحدة من بين عدة أشياء أو عدة فعاليات ممكنة ، فإن اتخاذ المدير للقرار يعنى أنه اختار «القرار» أو «الفعالية» التى يراها مفيدة لتحقيق أهداف إدارته أو منظمته .

٢ - **المدير كمخطط** : التخطيط شىء مهم بالنسبة للمدير فى مختلف مستويات المنظمة ، سواء كان فى الإدارة العليا أو الإدارة المتوسطة أو الإدارة التنفيذية . فالتخطيط هو الذى يوجه المنظمة إلى أهدافها المستقبلية .

٣ - **المدير كمنظم** : التنظيم - كما مر بنا - هو تحديد الأنشطة للمنظمة وتقسيم العمل بين أقسامها . من هنا تأتى أهمية دور المدير فى هذه العملية كعامل أساسى فى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

٤ - **المدير كقائد ودافع للعمل** : يكمن نجاح المدير وفشله فى فهم الجماعة التى يشرف عليها ، لأن فهم المدير للجماعة والمرؤوسين ومعرفة كيفية سلوكهم وشخصياتهم ودوافعهم إلى العمل يساعده على قيادتهم والتأثير فيهم ، للوصول إلى أهداف المنظمة .

٥ - **المدير كموصل ومصدر للمعلومات** : إن توفير المدير للمعلومات وحصوله عليها أولا بأول يساعده - كمدير - على توحيد الاتصال بين أجزاء المنظمة والسير بها إلى الأهداف المرسومة ، وذلك لأن توفير المعلومات يساعد المدير على اتخاذ القرارات الجيدة .

٦ - **المدير كمرشد وموجه ومراقب** : إن دور المدير كموجه ومرشد ومراقب يساعد المنظمة على إنجاز الخطط التى رسمتها . وهذا يحقق بدوره أهداف المنظمة المرسومة .

٧ - **المدير كعالم بيئة** : إن البيئة تعنى مجموعة العوامل الخارجية ومدى أثرها فى حياة ونمو المنظمة . فالمدير هنا بصفته شخصا يهتم بكل المؤثرات الداخلية والخارجية فى المنظمة التى ينتمى إليها ، يجب عليه أن يدرك ويعى كل المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة ، سواء كانت مؤثرات مادية فيزيولوجية كالماء والهواء ، أو مؤثرات اجتماعية أو حضارية أو دينية أو سياسية أو غير ذلك من المؤثرات التى قد تؤثر فى المنظمة بطريق مباشر أو غير مباشر ، عاجلا أو آجلا .

٨ - **المدير كمطور ومغير للمنظمة** : بما أن الحياة والبيئة العامة فى تطور وتغير مستمرين ، لذلك كان تطور المنظمة وتغيرها شيئا حتميا . وهذا أمر مهم بالنسبة للمدير ، لذلك يجب عليه أن يبقى على منظمته فى تكيف مستمر مع التطور والتغير المستمرين . إن المدير لا يستطيع أن يطور قسمه فقط دون تطوير باقى أقسام المنظمة . وذلك لأن هذا القسم هو جزء من كيان المنظمة ، لذلك كان دور المدير كمطور ومغير للمنظمة صعبًا جدا ، إن لم يكن هذا الدور منسجمًا ومتناغما مع أدوار المديرين الآخرين فى جميع أقسام المنظمة (ص ١٢) .

٩ - **المدير كدبلوماسى ومتفهم للسلوك** : يتطلب من المدير فى عصرنا الحاضر أن يكون لبقًا ودبلوماسيًا قادرًا على التصرف الحكيم ، ملما بدبلوماسية النقاش والحوار والإقناع ، وبسلوك الأفراد وأبعاد هذا السلوك ، ليساعده ذلك على إيجاد الحلول للمشكلات السلوكية والنفسية للأفراد العاملين . ويوضح الجدول (١٥ - ١) وظائف المنظمة والإدارة والمدير .

جدول (١٥ ـ ١)

وظائف المنظمة ، وظائف الإدارة ، وظائف المدير

وظائف المنظمة	وظائف الإدارة	وظائف المدير
التمويل الإنتاج التسويق التنسيق	التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة	اتخاذ القرارات التخطيط التنظيم القيادة ، الدفع والتحفيز ، التزويد بالمعلومات، الإرشاد ، الرقابة ، الإحاطة بمؤثرات البيئة ، التطوير والتغيير ، الدبلوماسية ، إدراك السلوك

الشكل : من إعداد المؤلف من أكثر من مصدر .

أقسام المنظمة :

تنقسم المنظمة من حيث التفاعل السلوكى داخلها إلى قسمين ، هما :

١ - **المنظمة الرسمية** : وهى المنظمة التى تشتمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسئولية والاتصالات ، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية . وهذا التنظيم يعنى تحديد الخطوط الرسمية فى العلاقات والاتصالات بين العاملين فى المنظمة ، وذلك لتحقيق هدف المنظمة .

٢ - **المنظمة غير الرسمية** : وهى تعنى خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية ، أو ما يسمى بجماعة العمل التى تنشأ وتنمو باستمرار ، وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين فى المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمى للمنظمة .

ويجدر النظر إلى كل من التنظيم الرسمى وغير الرسمى ـ كما يقول عبدالوهاب [٥] (١٤٠٠هـ) ـ على أنهما وجهان أو جانبان لتنظيم واحد وليسا تنظيمين منفصلين ، فإذا كان الإنسان عموما لا يطيق أن يعيش منعزلاً عن الآخرين ، فإن هذه الحقيقة تمتد إلى التنظيمات . فالعامل أو الموظف لا تقتصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط ، ولكنه يود أن يكون عضواً فى جماعة ، يحس بالانتماء إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها (ص ٥٣ - ٥٤) .

المنظمة كنظام مفتوح (مدخل النظم) :

المنظمة ـ كما مر بنا ـ نظام مفتوح يضم أفراداً يعملون ويتعاملون معًا بأسلوب متناسق ومتعاون ، فى سبيل تحقيق أهداف معروفة ومشتركة . وهذا التعريف يعنى أن المنظمة تمارس نشاطها فى المجتمع الذى تعيش فيه ويعيش فيه العاملون بها . بمعنى آخر إن المنظمة هى جزء لا يتجزأ من البيئة والمجتمع تؤثر فيهما وتتأثر بهما . وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح ؛ أى أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة والمجتمع ، فالتأثير بينهما يكون متبادلاً ، سواء مع البيئة أو المجتمع أو الأنظمة الفرعية الأخرى .

مكونات النظام المفتوح (مدخل النظم) :

يتكون مدخل النظم أو النظام المفتوح من ثلاثة عوامل رئيسية ، هى :

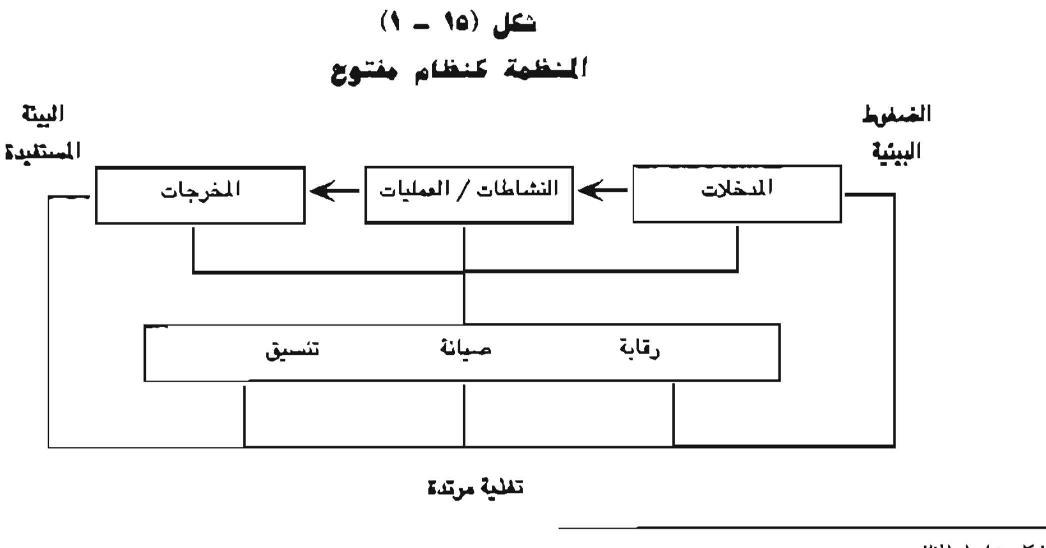
١ ـ **المدخلات** : وتعنى جميع العناصر التى تؤثر فى النظام ، مثل : الأفراد والآلات والأدوات والمواد الخام والمعلومات والموارد ....إلخ . وهذه المدخلات تمثل بداية فعاليات المنظمة حيث إن هذه المدخلات يتم تحويلها بواسطة العملية الإدارية إلى مخرجات وإنجازات تحقق أهداف المنظمة ، وذلك بواسطة التنسيق والرقابة والصيانة . وهذه المدخلات تتكون أيضًا من مصادر داخلية ومصادر خارجية ـ كما يقول سيزلاجى [٦] و والاس Szilagyi & Wallace (١٩٨٠) - مثل أدوات الإنتاج المستخدمة ورؤوس الأموال والأدوات الفنية والتقنية المستخدمة ، وكذلك المعلومات ومهارات المديرين ...إلخ . أما العوامل الخارجية فتتمثل فى الضغوط التى تحدثها البيئة للمنظمة ومصادرها ، وفى الزبائن والمراجعين والمشرعين والمساهمين وغيرهم من ذوى العلاقة بالمنظمة (ص ٣٢١) .

٢ – **النشاطات / العمليات** : وهى تعنى تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات . وتتم عملية تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات وخدمات للمنظمة بواسطة العمليات الفنية التى تجرى فى داخل المنظمة ، والتى تتمثل فى المهارات الإنسانية (القيادة) والتقديرات والأحكام وفى استخدام التقنية والأدوات الأخرى . ولا شك فى أن القيادة الإدارية والمديرين يساهمون فى تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بواسطة عملية اتخاذ القرارات . كما تلعب ظروف المنظمة المادية والبيئة والأساليب والطرق المستخدمة الدور الكبير فى نشاط هذه العمليات (سيزلاجى [٧] ووالاس ، ص ٣٢٢) .

٣ – **المخرجات** : وهى نتائج المدخلات والعمليات التى تتمثل فى الخدمات الإنتاجية التى تقوم بها المنظمة ، مثل : العوائد والأرباح والأفكار والنتائج الأخرى التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها . ويمثل الشكل (١٥ – ١) المنظمة كنظام مفتوح بأبسط صوره .

شكل (١٥ – ١)

المنظمة كنظام مفتوح



المصدر : الشكل من إعداد المؤلف

إن أسلوب تحليل النظم أو النظام المفتوح يعنى بمعنى آخر أن المنظمة تتكون من عدة أجزاء ، وأن هناك عدة علاقات مشتركة بين تلك الأجزاء ، وأنها نظام يتسم بتفاعل محدد مع بيئته المحيطة به . كما أن مدخل النظم معين بشكل أبعد من معنى البيئة الخارجية للنظام ـ كما يقول أحمد رشيد[٨] (١٤٠١هـ) – وهو إمكانية النظر إلى مجموعة الظواهر والعناصر المكونة لبيئة نظام ما باعتبارها مكونات لنظام أشمل يضم هذا النظام . كما تتسم النظم بخاصية التدرج أو الترتيب الهرمى ؛ أى أن كل نظام هو نظام فرعى لنظام أكبر منه ، يتكون بدوره من مجموعة من النظم الفرعية (ص ص ٥ – ٦) . ويوضح الشكل (١٥ – ٢) مفهوم النظم للمنظمة .

ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالى :

أولا ـ المدخلات : تتمثل المدخلات فى جميع المؤثرات والعناصر التى تؤثر فى النظام .

وتقسم المدخلات إلى ثلاثة أنواع ، هى :

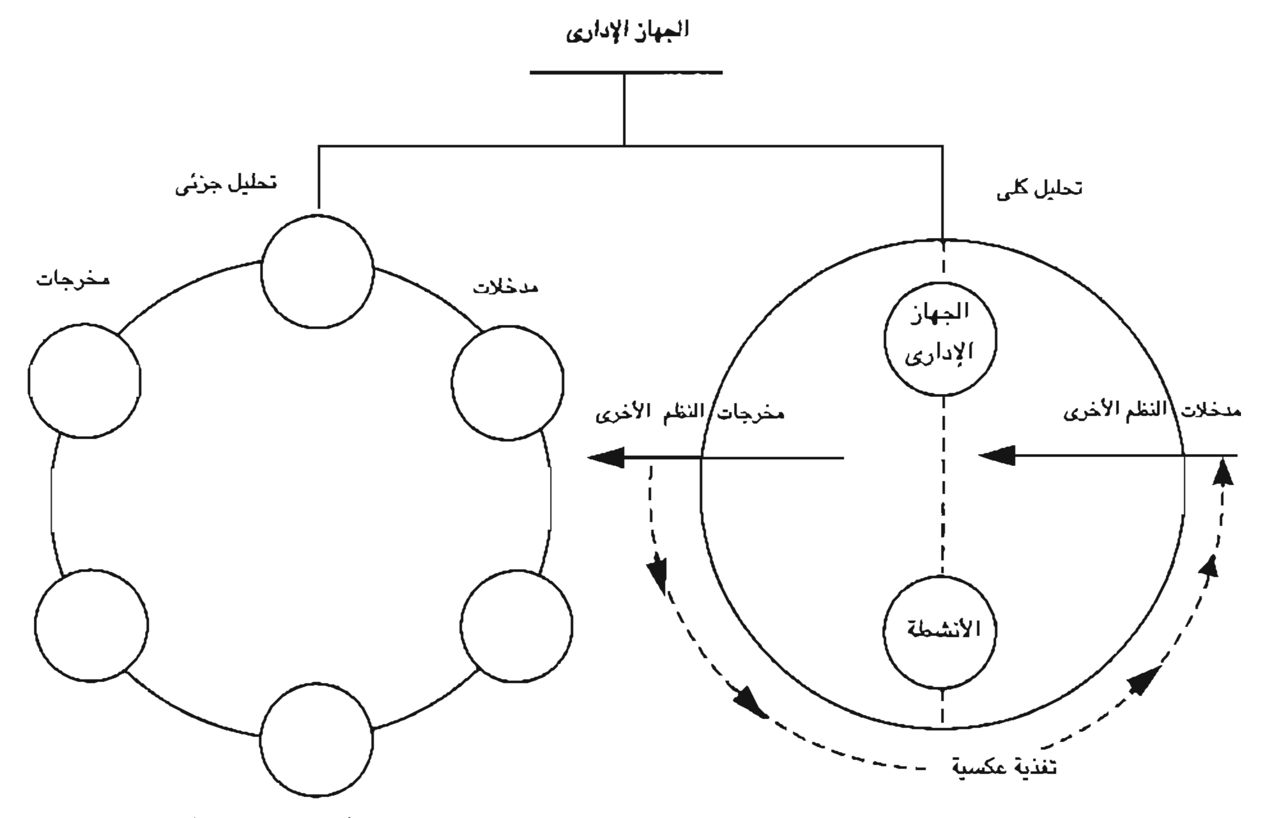
النوع الأول – المدخلات التى تدخل فى عمليات النظام للتحول إلى شيء جديد يمثل المخرجات التى يحافظ بها النظام على بقائه واستمراره ، مثل الموارد المالية وغيرها .

النوع الثانى – العناصر أو وضع عناصر جديدة ـ كما يقول أحمد رشيد[٩] (ص ٦) ـ لازمة لتطور النظام وتحوله إلى نظام أعلى مثل :استبدال الموظفين ، أو إدخال موظفين جدد على الموظفين القائمين بالعمل .

النوع الثالث – المدخلات البيئية التى تدخل فى عمليات النظام أو التى تتحول إلى عناصر ، وتؤثر تأثيراً خارجياً فى عمليات النظام أو فى النوعين السابقين من المدخلات ، مثل : الضغوط ، درجة الحرارة ، القوانين واللوائح التنظيمية الخارجية .

شكل (١٥ - ٢)

تحليل النظم فى الجهاز الإدارى (الحكومى)



الجهاز الإدارى عدة نظم (وزارات - قطاعات) تتفاعل بعضها مع بعض ، أى جهاز إدارى لوزارة أو قطاع يتكون من عدة نظم متفاعلة بعضها مع بعض .

الجهاز الإدارى نظام يتفاعل مع نظم اجتماعية أخرى

المصدر : أحمد رشيد ، **تحليل النظم** ، شركة مكتبات عكاظ ، ١٤٠١هـ ، ص ١٢

ويرى أحمد رشيد أن هناك ثلاثة أنواع من المدخلات تؤثر فى النظام ، هى :

١ - المدخلات المباشرة (الأساسية) : وتتمثل فى السياسة العامة والموارد المالية والموارد البشرية .

٢ - المدخلات الإحلالية : وتتمثل فى : التقدم العلمى والتقنى ، وفى نظم التعلم والتدريب .

٣ - المدخلات البيئية : وتتمثل فى المفاهيم الأيديولوجية والعادات والتقاليد السائدة .

ثانيًا - النشاطات / العمليات : وهى عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات . إن عمليات ونشاط مدخلات المنظمات تتحول إلى مخرجات (إلى مجموعة عوامل إدارية) تتمثل فى التالى :

١ - القيادة الإدارية . ٢ - التنفيذ . ٣ - المشورة .

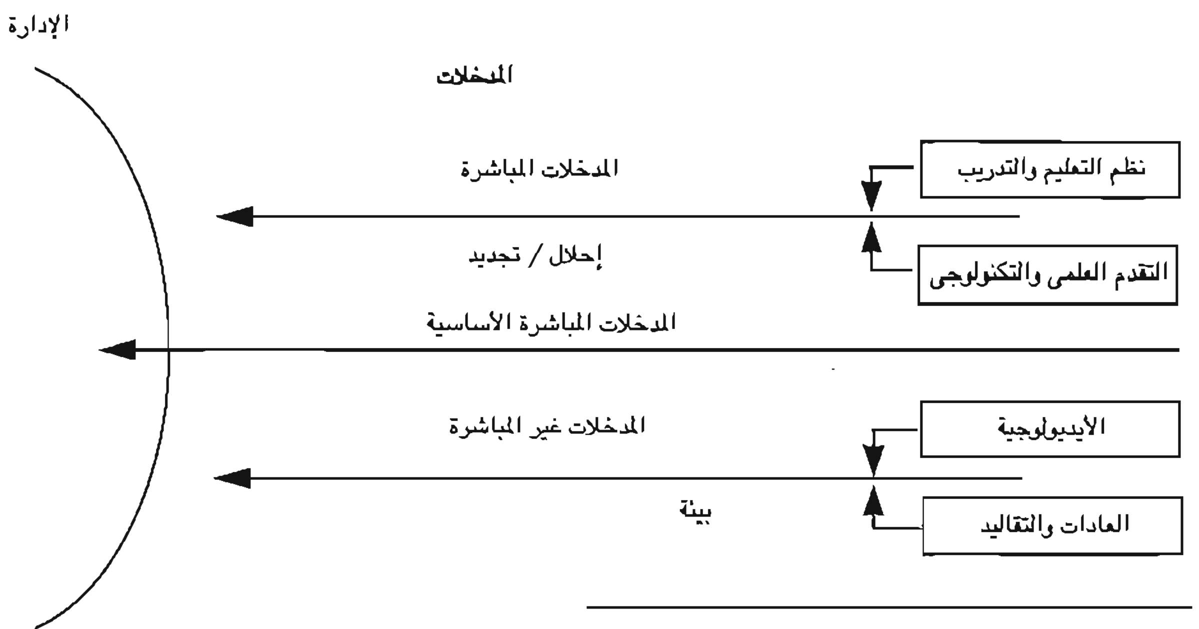
وهذا يعنى - كما يقول أحمد رشيد [١٠] (١٤٠١هـ ، ص ٤٥) - أن مهام الإدارة تحتاج إلى تعاون ثلاثة عناصر ، هى :

- عنصر القيادة : ويعنى رسم السياسات ووضع الخطط .

– عنصر التنفيذ : ويعنى الإشراف على برامج التنفيذ .

– عنصر المشورة : ويعنى القيام بالدراسات والأبحاث وتقويم التوجيهات بقصد ترشيد قرارات القيادة والتنفيذ على السواء (ص ٤٥) . وهذه العناصر الثلاث ــ كما يرى أحمد رشيد أيضا – يقوم كل منها فى مجال تخصصاته بالعمليات الإدارية التى يمكن تقسيمها إلى خمس عمليات ، هى : التخطيط والتنظيم والتوصيف والتوجيه والرقابة ، وهى عمليات متداخلة ومتشابكة يؤثر بعضها فى بعض فى العملية الإدارية بالمنظمة . ويوضح الشكل (١٥ – ٣) أنواع المدخلات .

شكل (١٥ ـ ٣)
أنواع المدخلات



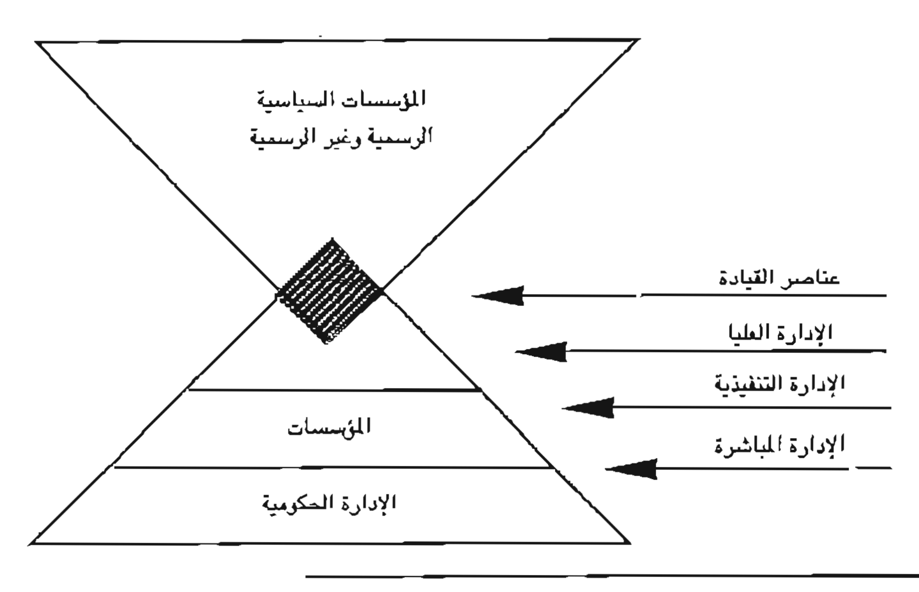
المصدر : أحمد رشيد ، **تحليل النظم** ، شركة مكتبات عكاظ ، ١٤٠١هـ ، ص ٢١ .

وعند تطبيق تحليل أنشطة وعمليات المنظمة أو الجهاز الإدارى ـ حسب ما يراه أحمد رشيد [١١] (ص ٤٦) ـ نجد أن الوظيفة الإدارية تنقسم إلى ثلاث مهام لثلاثة عناصر رئيسية : القيادة والتنفيذ والمشورة . وكل عنصر من عناصر الإدارة – سواء على المستوى الكلى أو على المستوى الجزئى ـ يقوم بخمس عمليات من أجل تأدية وظيفته الإدارية ، والعمليات الخمس هى : التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، الرقابة . وهذا يعنى ـ فى رأى أحمد رشيد ـ أنها عناصر تخطط وتنظم وتعد الأفراد وتوجه وتراقب من أجل القيام بمهامها المختلفة فى وضع الخطط ورسم السياسات . كذلك تخطط عناصر التنفيذ وتنظم وتعد الأفراد وتوجه وتراقب من أجل القيام بمهامها الأساسية ، وهى : وضع البرامج والإشراف والقيام على تنفيذها . وبالمثل تقوم عناصر المشورة هى الأخرى بالتخطيط والتنظيم من أجل إجراء الدراسات والبحوث والتحليلات ورفع التوصيات [١٢] (ص ٤٧) . ويوضح الشكل (١٥ – ٤) تصور أحمد رشيد لنشاطات الجهاز الإدارى فى الدول النامية (جهاز إدارة التنمية) .

شكل (١٥ - ٤)

نشاطات الجهاز الإدارى (جهاز التنمية)

عناصر القيادة ، حكومية / إدارية



المصدر : أحمد رشيد ، **تحليل النظم** ، شركة مكتبات عكاظ ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ٤٧ .

كما يوضح الشكل (١٥ - ٥) ملخصاً للأنشطة الإدارية ، حيث إن الأنشطة الإدارية - كما يرى أحمد رشيد [١٣] - هى فى الواقع تنظيم للسيطرة والضبط ، وهى خاصية أساسية للمنظمة ولوجود النظام . كما أن قدرة أى نظام للضبط محدودة بدرجة معينة من الضغوط : الداخلية والخارجية (ص ص ٤٩ - ٥٠) .

ويعتقد أحمد رشيد أيضا أن قدرة أى نظام للضبط تتفاوت طبقًا لدرجة تطور وتعقيد وتنظيم معلوماته (أو خبراته) عن النظام الذى يتولى ضبطه من ناحية ، وعن بيئه هذا النظام من ناحية أخرى . كما أنها تتوقف على درجة تطور وتنظيم البيانات المرتدة التى يعتمد عليها فى اكتشاف انحرافات عناصر النظام عن الغايات أو الخطط التى تحدد له . يضاف إلى ذلك أن نظام الضبط يخضع لقوانين أو قواعد وشروط قابلة للقياس الكمى ، تحدد درجة التحكم التى يستطيع تحقيقها . وعلى ضوء هذه القوانين أو القواعد والشروط يمكن تحديد الأغراض والأهداف بطريقة مثلى ، والاختيار الأمثل لطرق الضبط المختلفة ، والجمع بينها كما يرى أحمد رشيد (ص ٥٠) .

ثالثا - المخرجات : وهى النتائج المحصلة من المدخلات عن طريق الأنشطة والعمليات ، وهناك ثلاثة أنواع من المخرجات ، هى :

النوع الأول - مخرجات تستبدل بها مدخلات جديدة ، مثل : العوائد الاقتصادية ومستوى ظروف العمل .

النوع الثانى - مخرجات ينتجها النظام وتؤثر فى الإطار العام الذى يعمل فى نطاقه والذى يمكن أن يؤدى إلى تغير جذرى فى مدخلاته ، ويعنى بها الرضاء العام . ويرى أحمد رشيد أن الرضاء العام فى النهاية هو المؤشر الذى يوضح لنا مدى الإشباع الذى تحققه المدخلات للمواطن المتعامل مع الإدارة ، وهو الذى يعكس - فى الوقت نفسه - مدى نجاح أو فشل السياسة العامة [١٤] (ص ٤٣) .

النوع الثالث - مخرجات غير مباشرة ، تتمثل فى نوع من التغير الإيجابى والسلبى فى العادات والتقاليد والأيديولوجية ونظم التعليم والتدريب أو التقدم العلمى والتقنى ، التى تعنى المدخلات البيئية والإحلالية .

شكل (١٥ ـ ٥)
تلخيص الأنشطة الإدارية

المصدر : أحمد رشيد ، تحليل النظم ، شركة مكتبات عكاظ ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ٦٢.

الجهاز الإدارى وتحليل النظم :

إن أسلوب تحليل النظم يعنى «وضع نماذج عامة تتضمن علاقات مشتركة بين عدة جزئيات» (أحمد رشيد [١٥] ، ١٤٠١هـ ، ص ٣) . وسوف نستعرض الحديث فى هذا الفصل من الكتاب عن مفهوم النظم من خلال دراسة إدارة التنمية والإدارة العامة كنظام ؛ أى بارتباطها بمجموعة متعددة وكبيرة من المؤثرات المحيطة بها ، والتى تلعب دوراً كبيراً فى تحديد مسار وناتج إدارة التنمية ؛ أى معرفة التفاعل الحاصل بين إدارة التنمية كنظام والبيئة المحيطة بها .

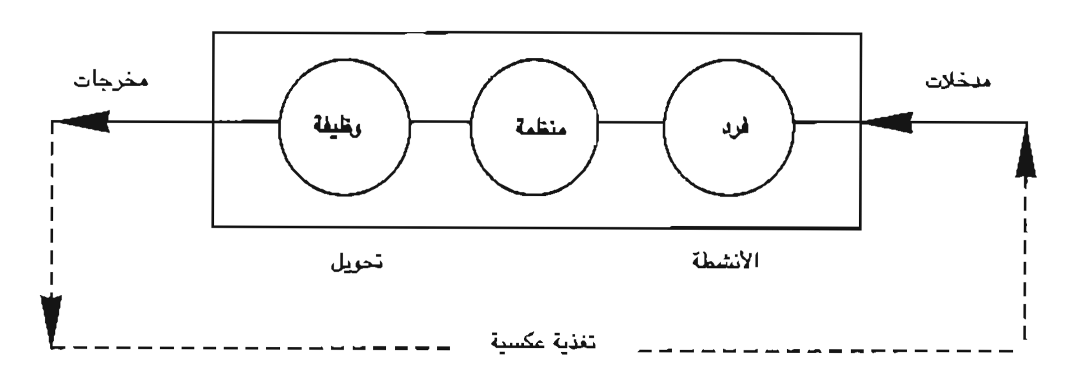
و إذا قمنا بتطبيق دراسة الجهاز الإدارى بصفته منظمة وفق مفهوم النظم ، يتضح لنا ـ كما يقول أحمد رشيد [١٦] (١٤٠١هـ) ـ أن الجهاز الإدارى قابل للدراسة وفق مدخل النظم على المستويين : الكلى والجزئى ، وتعتمد دراسته على أن النظم الإدارية كنظم اجتماعية هى تنظيم نظم مفتوحة (ص ص ١٠ ـ ١١) . ويوضح الشكل (١٥ ـ ٦) تحليل النظم فى الجهاز الإدارى .

شكل (١٥ - ٦)

مفهوم تحليل النظم للمنظمة

تحليل النظم

تحليل النظم = تحديد وتحليل الأنشطة التى تنتج عن هذه العلاقات وقياس تأثيراتها فى القرارات وفى الأهداف .

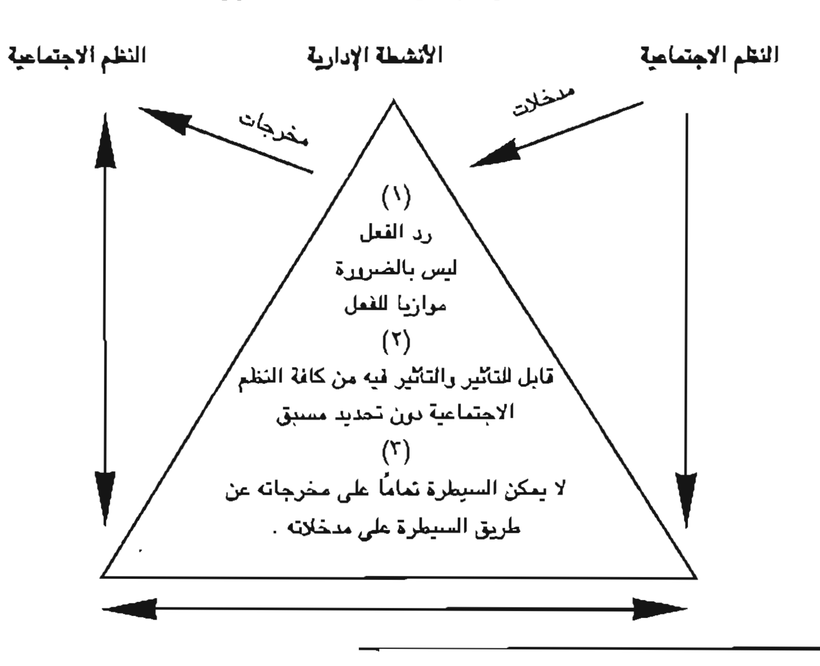


المصدر : أحمد رشيد ، **تحليل النظم** ، شركة مكتبات عكاظ ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ٧ .

كما يوضح الشكل (١٥ - ٧) أن الجهاز الإدارى هو نظام مفتوح ؛ أى جزء من البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها .

شكل (١٥ - ٧)

الجهاز الإدارى ، نظام مفتوح



المصدر : أحمد رشيد ، **تحليل النظم** ، شركة مكتبات عكاظ ، جدة ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م ، ص ١٢ .

وعند تطبيق هذا المفهوم على الجهاز الإدارى ـ كما يقول أحمد رشيد (١٤٠١هـ) - يتضح أن المدخلات من النوع الأول تسمى بالمدخلات الاساسية ، مثل كافة الموارد المتاحة واللازمة لاستمرار نظام إدارة التنمية وقيامها بتأدية وظائفها . أما النوع الثانى من المدخلات فيسمى بالمدخلات الإحلالية ، مثل الموارد المتطورة التى تسمح بتقدم الجهاز واستمراره على مستوى أحسن كالتقدم التقنى وتطبيقاته . ويسمى النوع الثالث بالمدخلات البيئية ، وهى جميع المؤثرات البيئية (الاجتماعية ، السياسية ، الاقتصادية ... إلخ) التى تؤثر فى الجهاز الإدارى وتلعب - كما يقول أحمد رشيد - دوراً فى التأثير فى المدخلات ، ومن ثم فى تحديد كفاءة مخرجات الجهاز الإدارى .

إن هذا النموذج يوضح أن مخرجات الجهاز الإدارى تغذى مدخلاته الأساسية و الإحلالية ، كما تخلق علاقة أساسية بين درجة ومستوى تلك المخرجات وبين استمرار المدخلات ودرجتها ومستواها ؛ أى أن هناك عملية مستمرة يحدث فيها تأثير وتغذية مرتدة .

ويعتقد أحمد رشيد [١٧] أن هذا النموذج ينطلق تحليله من عدة افتراضات ، هى :

أولاً - الإدارة هى نظام متكامل يتكون من عدة نظم فرعية ، لكل منها هدف يحققه ، ويؤدى بذلك وظيفة من وظائف النظام الأعلى .

ثانيًا - النظام الإدارى هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقة تبادلية .

ثالثًا - النظام الإدارى يتفاعل مع النظم الاجتماعية الأخرى فى نطاق النظام الاجتماعى الأم ؛ أى أن النظام الإدارى هو نظام فرعى للنظام الاجتماعى .

رابعًا - أن هناك حركتين تبادليتين :

أ - داخل النظام الإدارى ذاته : وهى النظر إليه كنظام أعلى للمنظمة الفرعية .

ب - داخل النظام الاجتماعى ، حيث إن النظام الادارى نظام فرعى له وظيفة اجتماعية يحقق بها غايات وأهدافًا محددة ، فإنه يكون فى حالة تفاعل مع النظم الفرعية الأخرى المكونة للنظام الإدارى .

خامسًا - تحليل النظام ، كما يرى أحمد رشيد ، يقوم على أساس دراسة التفاعلات المتبادلة بين النظم المشتركة فى نظام أعلى واحد . وتكون معطيات أى نظام للنظم الأخرى مخرجات من هذا النظام ومدخلات إلى النظم الأخرى . وانطلاقا من هذا المفهوم - حسب رأى أحمد رشيد - تكون النظم الإدارية هى أنشطة يتبلور فيها هذا التفاعل الديناميكى بين النظم الفرعية ، وذلك من زاويتين ، هما:

أ - فى دراسة تحليل التفاعلات داخل الجهاز الإدارى ذاته ، فالنظر إلى ذلك الجهاز كنظام متكامل يتكون من عدة نظم فرعية ، يتيح دراسة وتحليل العلاقات والتفاعلات بين هذه النظم وتأثير وتأثر كل منها بغيره .

ب - فى دراسة وتحليل التفاعلات بين الجهاز الإدارى من ناحية وبينه كنظام فرعى للنظام السياسى من الناحية الأخرى . يوضح الشكل (١٥ - ٨) نموذج الأنشطة الإدارية (ص ص ١٢ - ١٤)

الأبعاد الأساسية للمنظمة :

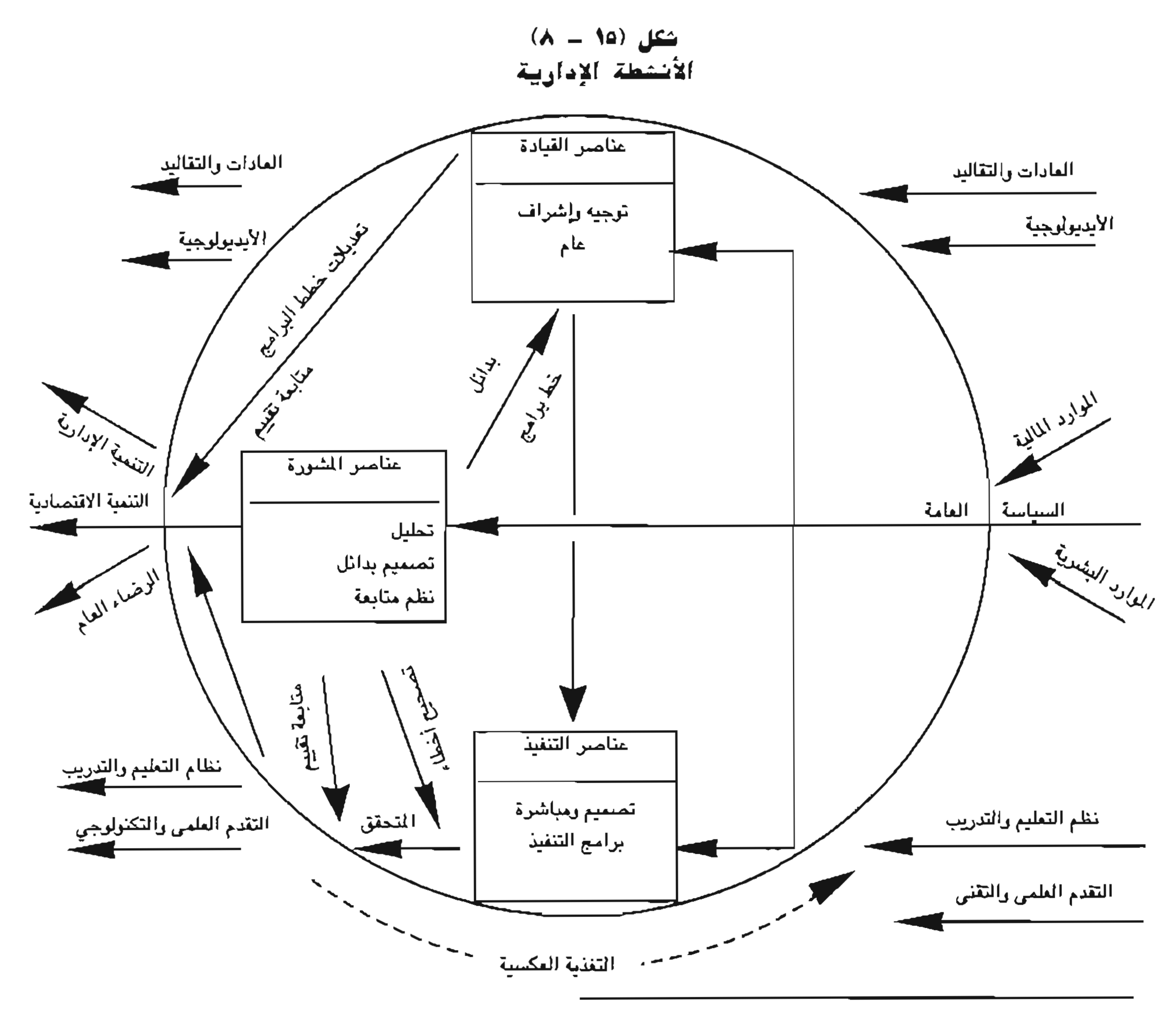
يجدر بنا ونحن نبحث موضوع المنظمة أن نلقى بعض الضوء على أبعاد المنظمة البيئية الأساسية ، التى تساهم مساهمة فعالة فى تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات وأهداف للعاملين . وهذه الأبعاد تتمثل فى : عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية للمنظمة ، التى يتم بتفاعلها تحقيق الأفراد لأهداف منظمتهم على الوجه المطلوب (شكل ١٥ - ٩) .

أ - البيئة الداخلية للمنظمة :

البيئة الداخلية للمنظمة هى : تفاعل البيئة الخارجية ، أهداف المنظمة ، الجوانب الفنية (التقنية) والهيكل التنظيمى للمنظمة . وتشمل البيئة :

١ - **مناخ المنظمة التنظيمى** : يقصد بالمناخ التنظيمى - كما يعرفه سيزلاجى و ولاس Szilagyi & Wallace [١٨] (١٩٨٠م) - المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة فى التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة (ص ٣٣٤) . كما يرى الباحثان أن هذا المناخ التنظيمى «يحتوى على عدة جوانب هى : هيكل المنظمة ، مسئولية الأفراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التحديات والمجازفة فى المنظمة ، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها ، التسامح والصراع فى المنظمة [١٩] (ص ٣٣٤) . ويرى آخرون أن مناخ المنظمة وطقسها يشتمل على عناصر أخرى ، هى : تأييد المديرين ومساندتهم ، التنظيم الهيكلى للمديرين ، الاهتمام بالموظفين الجدد ، الصراع الداخلى للمنظمة ، استقلال وحرية المنظمة ، الرضا العام للمنظمة .

شكل (١٥ - ٨)
الأنشطة الإدارية



المصدر : أحمد رشيد ، **تحليل النظم** ، شركة مكتبات عكاظ ، جدة ، ١٤٠١هـ/ ١٩٨١م ، ص ١٤ .

٢ - **الأفراد داخل المنظمة :** يعتقد سيزلاجى و والاس [٢٠] Szilagyi & Wallace (١٩٨٠م) «أن الأفراد هم جوهر المنظمة ، وأن أدوارهم بالمنظمة لا تنفصل عن أدوارهم فى المجتمع ككل . لذلك فسلوكهم أينما حلوا وأينما رحلوا هو انعكاس لشخصياتهم وما تحتويه هذه الشخصيات من قدرات ودوافع ومواقف واتجاهات ... إلخ . والأفراد فى المنظمة أو فى المنظمات لا يعمل كل منهم وحده ، بل يعملون بعضهم مع بعض كجماعات عمل تسعى لتحقيق الأهداف ، يؤثر بعضهم فى بعض ، ويتأثر بعضهم ببعض . كما أن سلوكهم الوظيفى هو انعكاس للبيئة التى يعيشون فيها ، ويأتى وفقًا للأنظمة والإجراءات المفروضة» (ص ص ٣٤٥ - ٣٤٦) . كما أن تفاعل الأفراد داخل المنظمة محدود بعوامل تفرضها شخصياتهم ، وبأخرى تفرضها المنظمة ونظامها الذى يتبعه هؤلاء الأفراد ، وكذلك بالأهداف المرسومة لهذه المنظمة والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف .

٣ - **الجماعات داخل المنظمة :** يقصد بالجماعات داخل المنظمة - كما يرى سيزلاجى و والاس [٢١] - «مجموعة من الأفراد تتعامل وتتفاعل وتتشارك فى تبادل بعض القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية داخل المنظمة ، سواء كانت هذه الجماعة رسمية أو غير رسمية» (ص ٣٤٦) . راجع أقسام المنظمة من حيث تفاعلها السلوكى .

ب - البيئة الخارجية للمنظمة :

يرى سيزلاجى و والاس [٢٢] أن البيئة الخارجية للمنظمة تضم عدة عوامل ، هى :

١ - العوامل السياسية : ويقصد بها المناخ السياسى العام فى المجتمع ، وما يتمتع به من مواقف واتجاهات تجاه الإنتاج والخدمات .

٢ - العوامل الاقتصادية : الحالة الاقتصادية فى المجتمع ، العلاقات ما بين البائع والمستهلك والمنتفعين الآخرين .

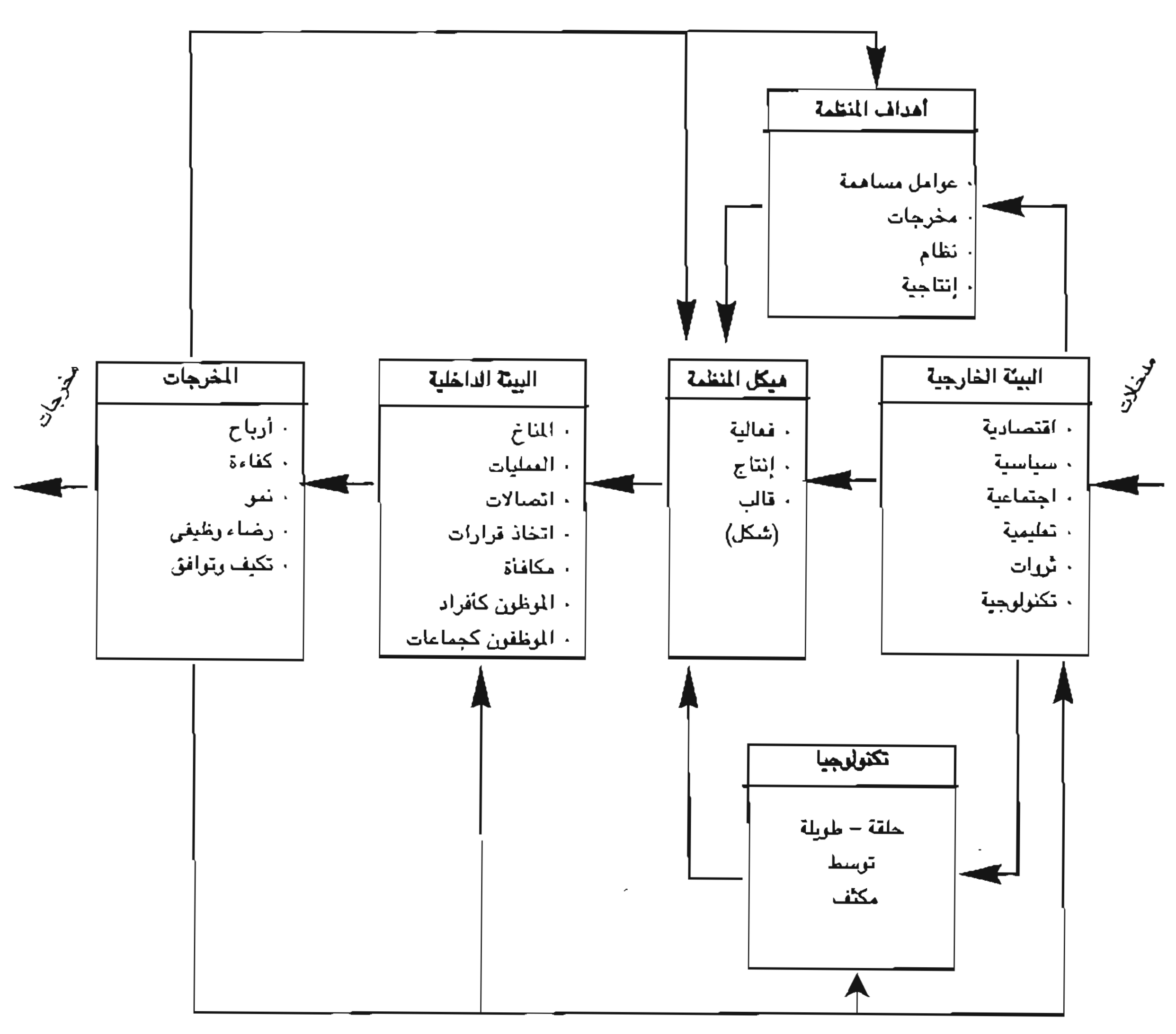
٣ - المصادر والثروات : سواء منها الثروات الطبيعية أو المصنعة التى تؤثر فى المنظمة سلبا وإيجابا .

٤ - العوامل الاجتماعية : كالعادات والتقاليد والأعراف والتغييرات الحضارية فى المجتمع .

٥ - العوامل التقنية : مدى ما يتمتع به البلد من عوامل تقنية كالوسائل والأدوات والأجهزة وغير ذلك ، ومدى قدرته على استخدامها (ص ٣٤٧ - ٣٤٨) .

شكل (١٥ - ٩)

أبعاد المنظمة الأساسية



مقتبس من سيزلاجى ووالاس Szilagyi & Wallace ، ١٩٨٠م ، ص ٣٢٦ .

المنظمة كنظام شامل وضرورى :

نظراً لوجود المنظمة فى المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به ، وحيث إن المنظمة تشتمل على بيئة داخلية وبيئة خارجية تتفاعلان فيما بينهما ، ينظر للمنظمة كنظام شامل وضرورى يشتمل فى سلوكياته على هذه العوامل :

١ - التنظيم .

٢ - الفرد والجماعة .

٣ - العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) .

وكل عامل من هذه العوامل المذكورة يلعب دوراً أساسيا فى كيفية سلوك وتفاعل الموظفين فى مواقف مختلفة . وبرغم أن هذه العوامل التنظيمية هى السائدة على العوامل الأخرى ، فإن العامل الإنسانى هو أهم هذه العوامل . ومهما يكن من أمر العوامل الأكثر أهمية فى المنظمة ، فإنه يجب إدراك أهمية المنظمة بشكل شامل ومتكامل فى مجتمع اليوم .

شكل (١٥ - ١٠)

المنظمة كنظام شامل وضرورى

مقتبس من سيزلاجى ووالاس ، ١٩٨٠م ، ص ٣٤٩ .

ديناميكية المنظمة :

تتمثل ديناميكية المنظمة وأنظمتها مع العاملين بها كأفراد وجماعات ومع كل من البيئة الداخلية والخارجية ، فى توحيد هذه العوامل وتفاعلها بشكل جماعى كنظام اجتماعى متوحد ومتكامل ، لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها .

ويمكن توضيح هذا التفاعل بين الفرد والمنظمة بالنظر إلى عناصر المنظمة كوحدات مترابطة ومتكاملة يخدم بعضها بعضا ، وهذه العناصر كما يرى سيزلاجي و والاس [٢٣] (١٩٨٠م) هى :

١ - التنظيمات وتفاعلها مع البيئة الخارجية .

٢ - توجيه الأهداف للمنظمة .

٣ - تحويل المدخلات عبر التقنية ومهارات المديرين .

٤ - تشكيل هيكل المنظمة لتحقيق الأهداف .

٥ - إيجاد بيئة داخلية للمنظمة .

٦ - الموظفون كأفراد .

٧ - الموظفون كجماعات (ص ٢٤٨) .

ويوضح الشكل (١٥ - ١٠) المنظمة كنظام ضرورى شامل ومتكامل . فالمنظمة لا يمكن أن تكون نظامًا اجتماعيا بدون موظفين ، ولا يمكن للموظفين أن يعيشوا بقناعة ورضا وظيفى دون وجود أهداف . كما أن المنظمة الاجتماعية بدون تنظيم بنائى لا تساعد على خلق الروح المعنوية العالية بين الموظفين كأفراد وجماعات يسعون إلى تحقيق أهداف ، بل هدف محدود لخدمتهم وخدمة المجتمع الذى يعيشون فيه .

الخلاصة :

وهكذا يتضح أن المنظمة تستطيع أن تصل إلى أهدافها بسلام ، وتكون قادرة على التطوير والتغيير وفق بيئة ومجتمع متطور ومتغير للوصول إلى الأهداف المشتركة ، وذلك عندما تتضح أهدافها وتعمل على تحقيق هذه الأهداف ، عن طريق العملية الإدارية الناجحة ، التى تتطلب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، من خلال المديرين ذوى القدرة والفعالية فى التخطيط والتنظيم والقيادة السليمة واتخاذ القرارات الرشيدة ، ومن خلال التزود بالمعلومات اللازمة والإرشاد والرقابة والإحاطة بمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، واستخدام الأدوات الفنية (التقنية) المفيدة .

الهوامش :

١ - إبراهيم المنيف ، **الإدارة ، المفاهيم ، الأسس ، والمهام** ، دار العلوم ، الرياض ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م ، ص ١٤١ .

٢ - إبراهيم المنيف ، المرجع نفسه ، ص ١٤١ .

3 - Hitt et al., **Effective Management**, West Publishing co. st. Paul, 1979, p. 8.

4 - Ibid., p. 12.

٥ - علي عبد الوهاب ، **موضوعات سلوكية** ، معهد الإدارة العامة (مذكرات) ١٤٠٠هـ ، ص ص ٥٣ - ٥٤ .

6 - Szilagyi & Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, Good Year Publishing co. inc., Santa Monica, Calif., 1980, p. 321.

7 - Ibid., p. 322.

٨ - أحمد رشيد ، **تحليل النظم** ، شركة مكتبات عكاظ ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ص ٥ - ٦ .

٩ - المصدر نفسه ، ص ٦ .

١٠ - المصدر نفسه ، ص ٤٥ .

١١ - المصدر نفسه ، ص ٤٦ .

١٢ - المصدر نفسه ، ص ٤٧ .

١٣ - المصدر نفسه ، ص ص ٤٩ - ٥٠ .

١٤ - المصدر نفسه ، ص ٣٤ .

١٥ - المصدر نفسه ، ص ٣ .

١٦ - المصدر نفسه ، ص ص ١٠ -١١ .

١٧ - المصدر نفسه ، ص ص ١٢ - ١٣ .

18 - Szilagyi & Wallace, 1980, p. 334.

19 - Ibid., p. 334.

20 - Ibid., pp. 345-346.

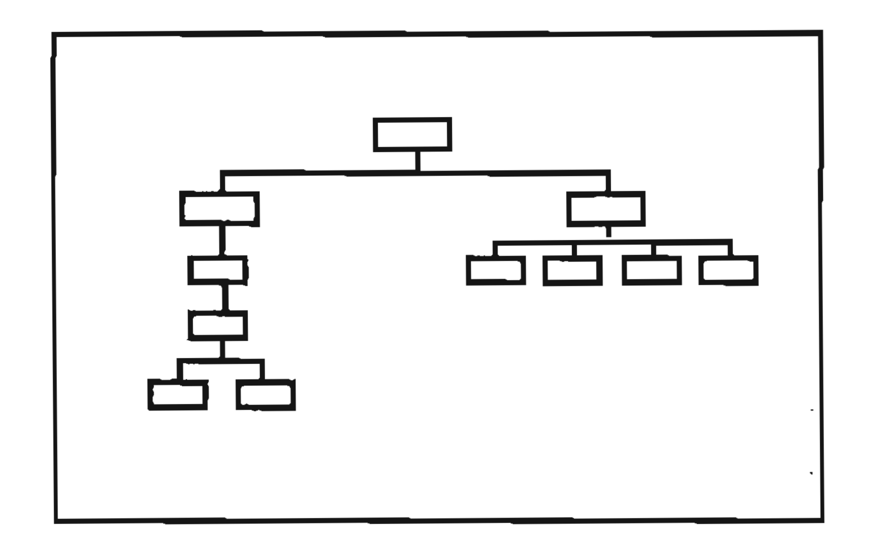
21 - Ibid., p. 346.

22 - Ibid., pp. 347-348.

23 - Ibid., p, 348.

الفصل السادس عشر

تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة



أهداف الهيكل التنظيمى :

لاشك فى أن كل منظمة لابد أن يكون لها هدف أو أهداف محددة وواضحة ، وذلك لكى تقوم بعملها على الوجه المطلوب . وما الهيكل التنظيمى إلا وسيلة لتحقيق هدف المنظمة . ومهما يكن حجم المنظمة فالبداية تأتى مع تحديد أهدافها . كما يجب أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة بالهيكل التنظيمى ، وأن يساهم كل جزء من أجزاء التنظيم فى تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة الرئيسية أو العامة ، قصيرة المدى أو طويلة المدى . وموارد أى منظمة تكون عادة محدودة ، وبالتالى يصبح من الضرورى استخدامها الاستخدام الأمثل ، وذلك لتبقى هذه المنظمة على قيد الحياة وتتطور . كما يصحب تحديد الأهداف تحمل الأفراد العاملين للمسئوليات ، فالمسئوليات التى لا يمكن أن يتحملها الأفراد تنسى عادة .

وتختلف أهداف المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ؛ فأهداف المنظمات الحكومية كالوزارات والمؤسسات الحكومية تختلف عن أهداف المنظمات الخاصة كالشركات والمصانع .

تنظيم الهياكل الإدارية فى الإسلام :

لقد سبق الإسلام غيره فى التنظيم الإدارى وتدرج السلطة ، وذلك إيمانا بأهمية التنظيم وتدبير الأمور . ويوضح الشبانى [1] (١٤٠٥هـ) الهيكل التنظيمى للدولة الإسلامية بقوله :

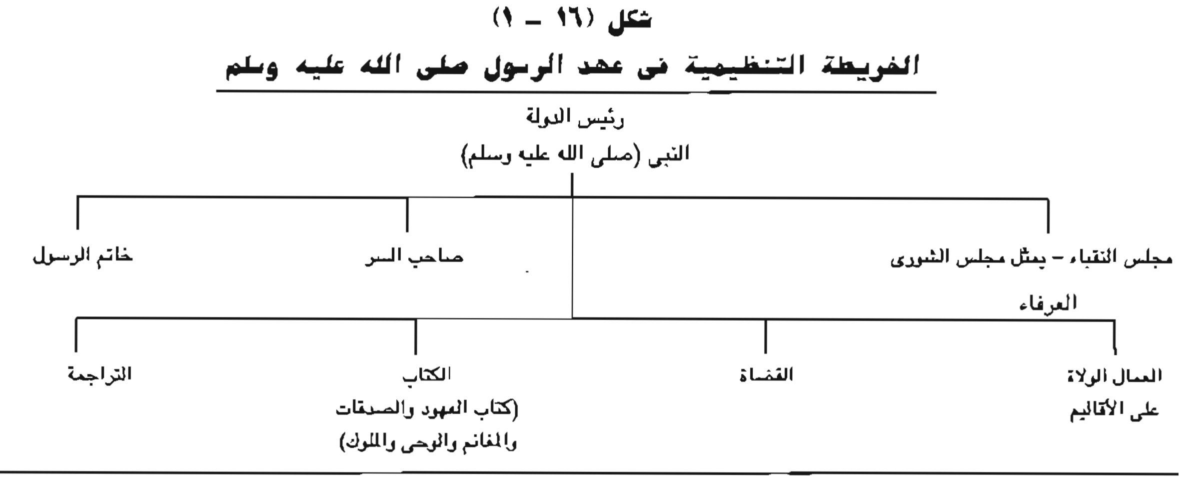
«لقد تميز الهيكل التنظيمى فى هذا العصر – أى عصر الرسول (عليه الصلاة والسلام) – بتطبيق مبدأ التدرج الرئاسى المقرون بتدرج السلطة ، ولقد وضح هذا المبدأ حتى فى الوظيفة الاستشارية المتمثلة فى مجلس النقباء ، حيث كان لكل نقيب عرفاء يساعدونه ، كما يلاحظ أنه فى هذه الفترة من حياة الدولة الإسلامية نجد أن الهيكل التنظيمى يتمثل فى مستويين بالمرحلة الأولى لهذه الفترة ، التى تمثل فترة حكم الرسول عليه الصلاة السلام ، وهما : مستوى الإدارة العليا ، ومستوى الإدارة التنفيذية . أما فى المرحلة الثانية التى تأثرت باتساع رقعة الدولة الإسلامية فى عهد الخليفة الثانى عمر بن الخطاب وخليفته عثمان بن عفان رضى الله عنهما ، فقد برزت المستويات فى الهيكل التنظيمى للدولة» (ص ٢٣) .

الهيكل التنظيمى فى عهد الرسول (ص) :

يرى الشبانى أن الهيكل التنظيمى للدولة الإسلامية فى عهد الرسول (عليه الصلاة والسلام) يمكن تمثيله فى الخارطة التنظيمية بالشكل (١٦ – ١) . وتتمثل الإدارة العليا فى : النقباء وأمين سر الرسول (عليه الصلاة والسلام) والأمين على الخاتم . ومجلس النقباء يمثل مجلس الشورى ، ويقوم المجلس بتقديم النصيحة والتوصيات والاقتراحات .

شكل (١٦ – ١)

الخريطة التنظيمية فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم



المصدر : محمد الشبانى ، نظام الحكم والإدارة فى الدولة الإسلامية ، عالم الكتب ، الرياض ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤م ، ص ٢٣ .

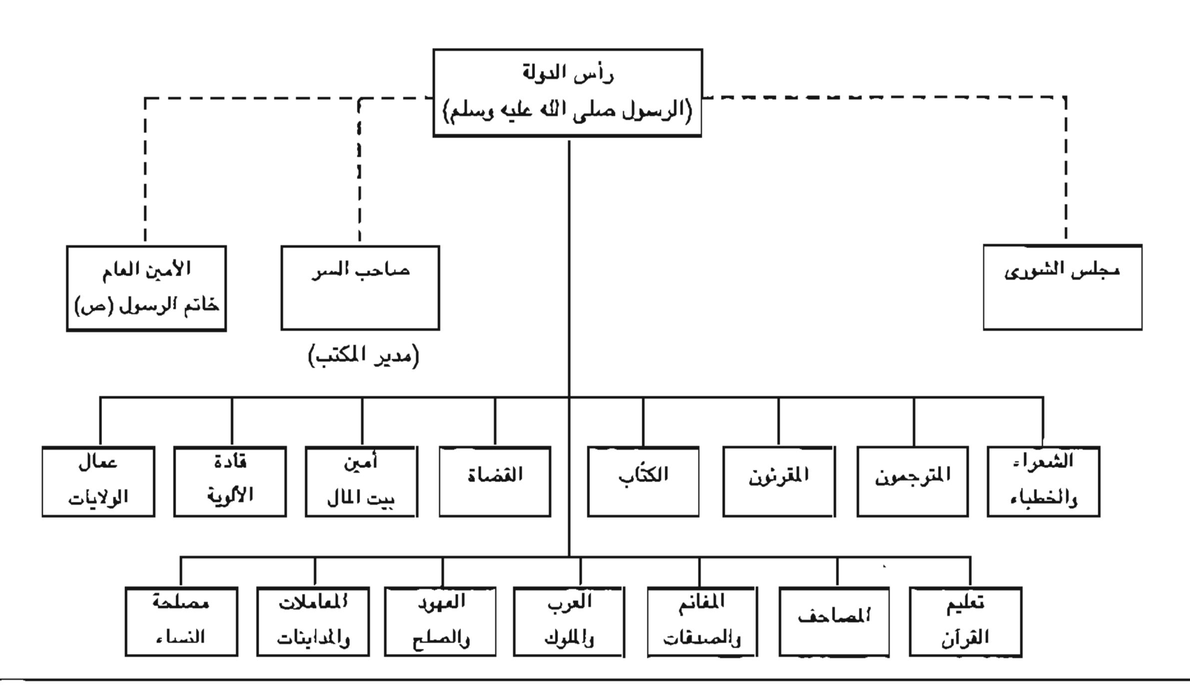
وكان مجلس النقباء - كما يرى الشبانى - يتكون من أربعة عشر نقيباً يتم اختيارهم من بين أهل الرأى والتدبير ، ممن يشهد لهم بالعقل والفضل وقوة الإيمان والكفاية فى نشر الدعوة . كما أن اختيار النقباء كان مناصفة بين الأنصار والمهاجرين من أمثال أبى بكر وعمر وعثمان وعلى ، وحمزة وابن مسعود وأبى ذر وبلال وسعد بن عبادة (ص ص ٢٣ - ٢٤) (٢) .

وكان صاحب سر الرسول (ص) هو حذيفة بن اليمان ، والأمين على خاتمه هو الحارث بن عوف المرعى ، وأيضًا حنظلة بن الربيع ابن صفى (أبو سن ، ١٤٠٤هـ ، ص ٧٢) .

ويعرض أبو سن (٣) (١٤٠٤هـ) صورة شاملة للهيكل التنظيمى فى عهد الرسول (ص) ويمثلها الشكل (١٦ - ٢) .

شكل (١٦ - ٢)

الهيكل التنظيمى فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم



المصدر : أحمد أبو سن ، الإدارة فى الإسلام ، الدار السودانية الكتب ، مكتبة وهبة ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م ، ص ٧٤ .

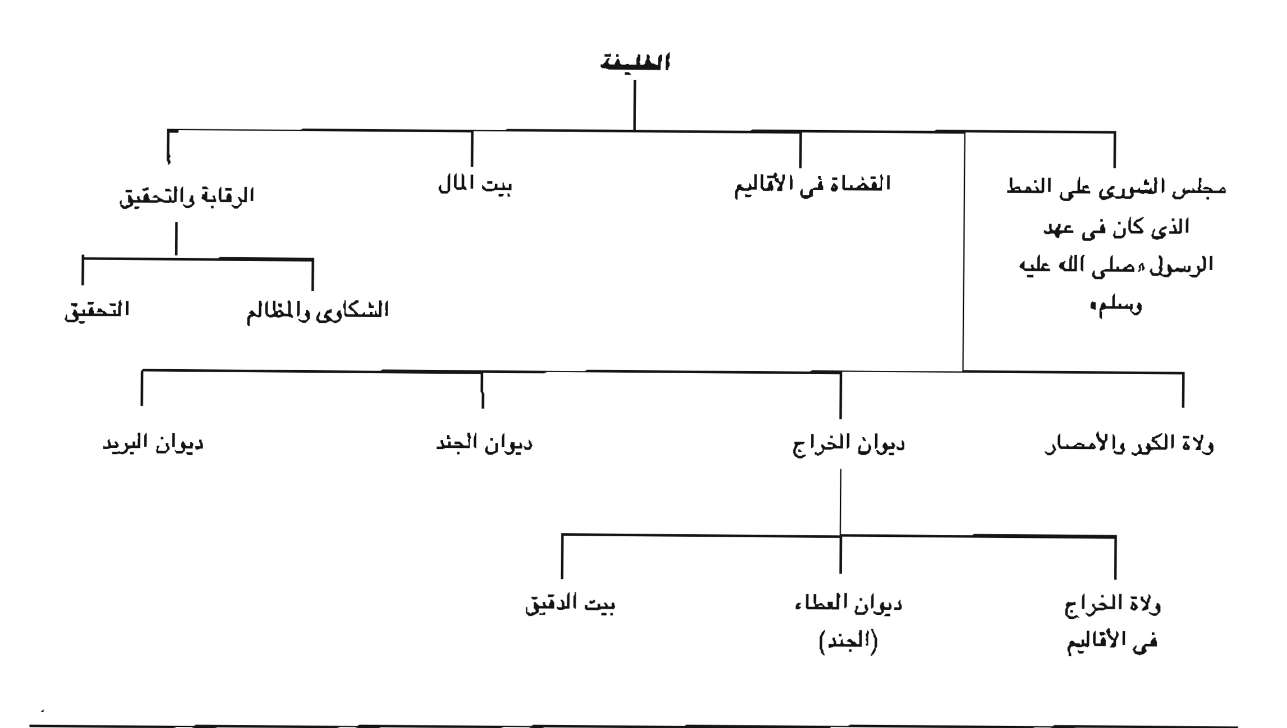
ويرى الشبانى (١٤٠٤هـ) أن الإدارة التنفيذية تتمثل فى كتبة المداينات وكتبة أموال الصدقات وكتبة المغانم وكتبة الوحى . وقد بلغ كتاب الرسول (ص) اثنين وأربعين رجُلا (٤) (ص ٢٤) .

الهيكل التنظيمى فى عهد الخلفاء الراشدين :

بعد عهد الرسول ومع بداية عهد الخلفاء الراشدين ، أخذ الهيكل التنظيمى - كما يرى الشبانى (٥) - فى التغير ليتلاءم مع الظروف الجديدة التى صاحبت توسع رقعة الدولة الإسلامية وضم أراضى العراق وفارس والشام ومصر وفلسطين والمغرب للدولة الإسلامية (ص ٢٤) .

ويوضح الشكل (١٦ - ٢) الهيكل التنظيمى فى عهد الخلفاء الراشدين .

شكل (١٦ - ٣)
الخريطة التنظيمية فى عهد الخلفاء



المصدر : محمد الشيباني ، ١٤٠٤هـ ، ص ٢٥ .

يتضح لنا مما سبق أن الإسلام قد سبق إلى تنظيم السلطات : الإدارية والمالية والقضائية .

الهيكل التنظيمى فى العصر الأموى والعصر العباسى :

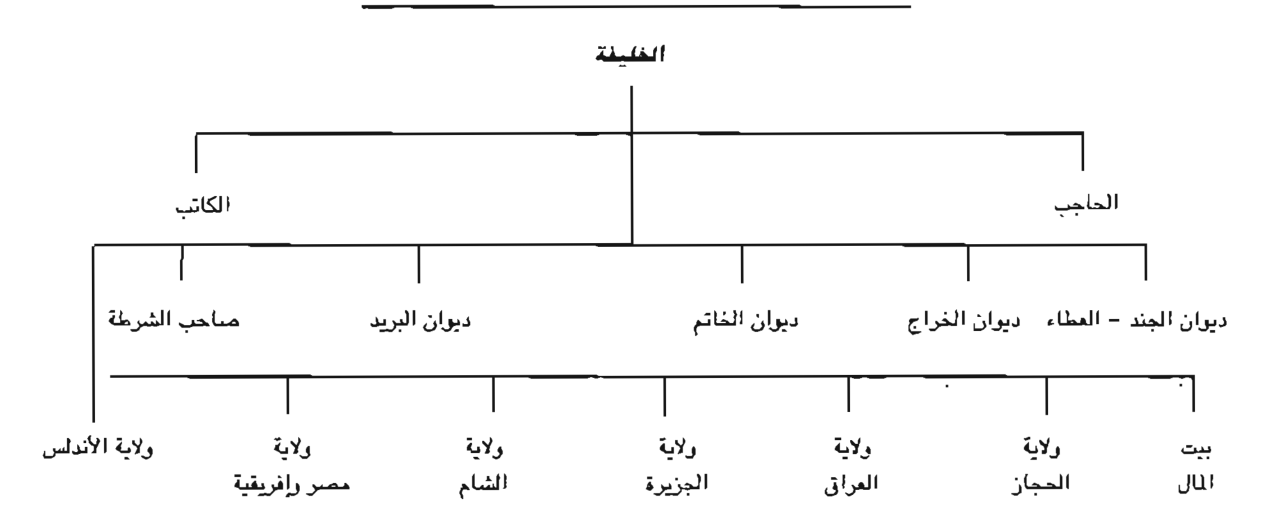
أ - فى العصر الأموى :

لقد توسع التنظيم الإدارى فى العصر الأموى ، وأصبح - كما يقول الشبانى (١٤٠٤هـ) - فى كل إقليم تابع للولاية تنظيم إدارى يشبه التنظيم المعمول به فى عاصمة الولاية [٦] (ص ٤٥) .

ويوضح الشكل (١٦ - ٤) الخريطة التنظيمية للدولة الإسلامية فى العصر الأموى .

شكل (١٦ - ٤)

الخريطة التنظيمية فى العصر الأموى



المصدر : محمد الشبانى ، ١٤٠٤هـ ، ص ٤٦ .

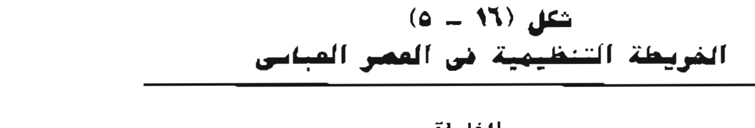
ب - فى العصر العباسى (٧) :

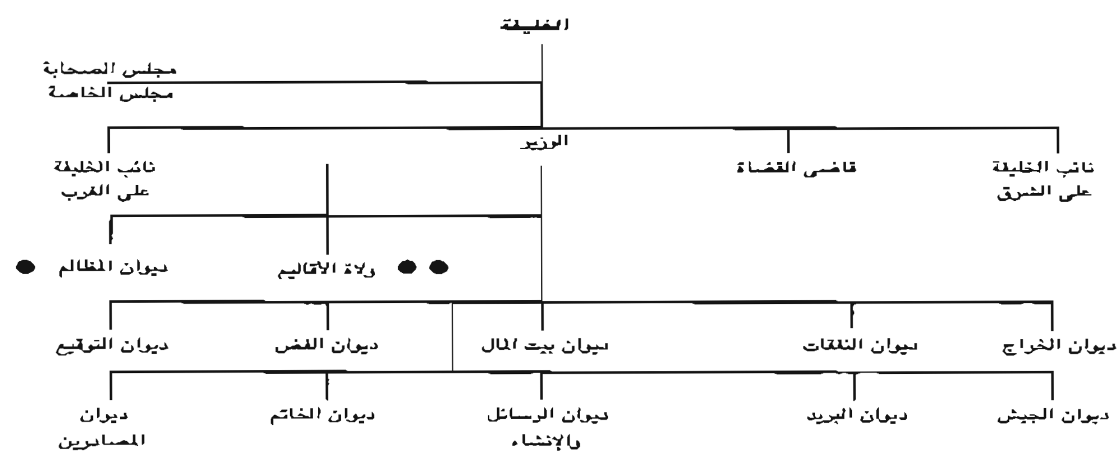
تميز الهيكل التنظيمى فى العصر العباسى بكبر حجم وتعدد الدواوين والتعديل المستمر فيها ، فيما يتعلق بالحكومة المركزية .

ويوضح الشكل (١٦ - ٥) الهيكل التنظيمى فى العصر العباسى .

شكل (١٦ - ٥)

الخريطة التنظيمية فى العصر العباسى





● هناك دواوين مؤقتة ، وهى : ديوان المواريث ، ديوان البر ، ديوان المرافق ، ديوان المقبوضات ، ديوان المراقبة ، ديوان المخالفين .

●● كان هذا الديوان يتبع فى بعض الفترات الوزراء عند زيادة نفوذهم ، وتارة يتبع الخليفة .

المصدر : محمد الشبانى ، ١٤٠٤هـ ، ص ٧٠ .

تنظيم الهياكل فى منظمات العمل الحديثة :

إن دراسة التنظيم فى المنظمات الحديثة يمكن النظر إليها من جانبين :

١ - الجانب الأول : هو ما يتعلق بمفهوم المنظمة من حيث الأفراد العاملين بها الذين يعملون لتحقيق هدف واحد .

٢ - الجانب الثانى : هو ما يتعلق بمفهوم عملية التنظيم أو ما يعرف بعملية هيكل وبناء التنظيم ، وهو ما يتعلق بتحديد الأهداف للتعرف على الأعمال اللازمة لتحقيقها ، كما يحتوى على توزيع الأعمال على الوظائف المختلفة وإيجاد وسائل الاتصال الرسمى ، وإيجاد وتحديد مستويات الإشراف . وهذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإدارية .

أولا - مفهوم التنظيم :

يرى أحمد رشيد [٨] (١٣٩٨هـ) أن عملية التنظيم «هى القيام بعملية التنظيم» (ص ١٥٢) .

والتنظيم - كما يرى براون Brown نقلاً عن أحمد رشيد (١٣٩٨هـ) - «يحدد العمل المطلوب أداؤه من كل عضو فى المؤسسة وكذلك العلاقات بين أعضاء المؤسسة ، بهدف أن تكون جهودهم أكثر كفاءة فى تحقيق أهداف المؤسسة (ص ١٥٣) ، كما يعرفه ألن Allen (١٩٥٨م) - نقلا عن أحمد رشيد [٩] (١٣٨٧هـ) بأنه «الهيكل الذى ينتج عن التعرف على العمل وتجميعه والتعرف على المسئوليات والصلاحيات وتفويضها وإقامة العلاقات» (ص ١٥٣) .

ويرى جبسون [١٠] وزملاؤه .Gibson et al (١٩٨٢م) أنه « العملية التى من خلالها يوجد المديرون هيكل المهام والسلطة » (ص ٢٨٩)

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات فإن عملية التنظيم هى عملية اتخاذ قرارات ، من خلال تقويم المديرين للفوائد القريبة لاختيارات هياكل المهام والسلطة فى المنظمة .

ويؤكد أحمد رشيد [١١] (١٣٩٨هـ) أن هذه التعريفات تتناول وظيفة إدارية تهدف إلى إقامة ما يعرف فى الإدارة بهيكل التنظيم . والإدارة لاتقوم بهذه الوظيفة مرة واحدة عند إنشاء المنظمة ، ولكنها تقوم بها بصورة مستمرة ، وهو ما ينطبق على قولنا إن التنظيم عملية مستمرة مثل باقى مكونات العملية الإدارية فى مجموعها (ص ١٥٣) .

إن التنظيم - فى رأينا - تصميم فى سبيل تحقيق الفعالية وتحقيق الأهداف المرغوبة ، وذلك لأن التنظيم هو العملية الأساسية التى من خلالها يتم تصميم الهيكل التنظيمى وتوزيع المهام والسلطات ، وتوزيع العمل وربط العلاقات بين أجزاء وعلاقات المنظمة ، فى سبيل تحقيق الهدف العام للحصول على الفعالية والرضاء العام .

ثانياً - تصميم هيكل التنظيم :

إن التنظيم يهدف إلى تصميم وبناء هيكل تنظيمى للمنظمة ، والتأكد من أن هذا الهيكل أو البناء التنظيمى فعال فى تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة .

يعرف ريتشارد مايلز [١٢] Miles (١٩٨٠م) الهيكل التنظيمى بأنه «تلك الصفات للمنظمة التى تخدم كمراقب أو مصنف أجزائها . والهيكل بشكل عام يعبر عنه من ناحية القسم وخصوصية العمل وطرق التنسيق والرقابة» (ص ١٨) . وهذا يعنى رقابة السلوك الإنسانى والسلوك التنظيمى فى المنظمة ، وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة التى تتطلع إلى تحقيقها المنظمة .

ويعتقد جبسون [١٣] وزملاؤه .Gibson et al (١٩٨٢م) أن العبارة التى تعنى أن الهيكل التنظيمى يسهل تحقيق أهداف المنظمة ، تفترض أن المديرين يعرفون كيفية المزاوجة ما بين الهيكل التنظيمى والأهداف ورغباتهم فى عمل ذلك (ص ٢٨٨) .

ولا شك فى أن تصميم الهيكل التنظيمى للجهاز يلعب دوراً مهماً فى سلوك الأفراد العاملين (الموظفين) وأدائهم الوظيفى ، سواء كانوا أفراداً أو جماعات . كما أن سلوك الأفراد والجماعات فى المنظمات (الأجهزة / المؤسسات) يتأثر من عدة جوانب بواسطة العمل الذى يؤدونه . فالعمل نفسه يزود الأفراد بمثيرات قوية ، ومطالب وتوقعات ، الأمر الذى ينعكس على : رضاء الأفراد الشخصى أو ضغوط العمل أو قلق العاملين وعدم فعاليتهم الفيزيولوجية (الجسمية) .

ويشرح جبسون [١٤] وزملاؤه .Gibson et al (١٩٨٢م) هذه الحقيقة بقولهم «أعمال الأفراد تتطلب منهم أداء نشاطات بالتعاون مع أفراد آخرين فى المنظمة . وهذه النشاطات يمكن أن تكون أعمالاً روتينية أو أعمالاً غير روتينية ، تتطلب مستويات علمية أو مستويات متدنية من المهارة ، وبإمكانهم إدراك العمل كتحد أو كتفاهة . كما أن العلاقات المطلوبة قد تكون مع زملاء عاملين آخرين : مديرين ، زبائن (مراجعين) ، مساهمين أو باعة . وهذه العلاقات يمكن أن تتمثل نتائجها فى مشاعر الصداقة والمنافسة والتعاون والرضاء ، أو يمكن أن تتسبب نتائجها فى ضغوط وقلق» (ص ٢٨٩) .

ويرى مايلز [١٥] Miles (١٩٨٠م) أن القسم والتخصص يعرفان بكيفية تقسيم الموارد بين وحدات العمل ، وهذه الموارد تعنى : رأس المال ، الأفراد ، المواد ، المعارف ، والمساحة (الحيز) . أما التنسيق والرقابة فإن مايلز يعرفهما بكيفية ترابط الأجزاء العاملة ، لتحقيق الأهداف الأساسية والأهداف العامة للمنظمة .

وهذان العاملان - اللذان يصفهما مايلز بالاختلاف وهما القسم والتخصص وبالتوحد وهما التنسيق والرقابة - عاملان مهمان ، لأنهما معا يخلقان تركيباً معقداً للأهداف التى يقوم بها الأفراد .

ولا شك فى أن فهم هيكل وبناء المنظمة يعنى القدرة على الوصف العادل والدقيق للعوامل التى تؤثر فى جانبى حياة المنظمة (ص ١٨) .

وصف الهيكل التنظيمى :

يحدد مايلز [١٦] Miles (١٩٨٠م) الصفات التالية للهيكل التنظيمى :

الاختلاف والتوحد : يعتبر الاختلاف والتوحد حجر الزاوية فى فهم البناء والهيكل التنظيمى للمنظمة (المؤسسة) ، لأن هذه الأفكار تعكس درجة تعقد البناء والنمط الذى من خلاله تحاول المنظمة التعامل مع هذا التعقد ؛ فالاختلاف أو التمايز يعرف بأنه حالة التقطع أو التجزؤ للنظام التنظيمى داخل العناصر أو الجزئيات . وهذا المصطلح يستخدم لوصف كيفية تقسيم المنظمة لسلطة اتخاذ القرار إلى مستويات من السلطات أساسية ، وإلى مهام شاملة لتؤدى فى شكل وحدات مهام متخصصة . ويمكن قياس الاختلافات من جهتين : عمودية وأفقية (ص ١٩) .

الاختلافات العمودية : هى قياس عدد من المستويات الإدارية والاختلاف ما بين المستويات القريبة .

مثال على ذلك : المنظمة المسطحة جداً التى تشتمل على عدد كبير من التابعين الذين يتبعون مشرفاً واحداً يمكن أن تعرض اختلافات عمودية قليلة ، وخصوصاً إذا كان الإشراف قد نتج عن التدرج ، وشارك فى حرية السلطة فى اتخاذ القرار مع التابعين [١٧] (ص ص ١٩ - ٢٠) .

الاختلافات الأفقية : تعنى تلك المنظمة التى يظهر فيها اختلافات كبيرة بين وحداتها المختلفة فى نفس المستوى التنظيمى كعوامل التوجيه لأعضائها . مثلا (نمو الوقت ، الأهداف) طبيعة المهام التى يؤدونها ، وبناء نشاطاتهم [١٨] (ص ٢٠) .

ويرغم أن الاختلافات (التمايز) تساعد المنظمة فى التعامل مع المشكلات الداخلية (النمو والتطور على سبيل المثال) ومع المشكلات الخارجية (تعقد البيئة على سبيل المثال) ، فإن هياكل الاختلافات العالية تتطلب موارد تنظيمية أكثر وطاقات مديرين أكثر ، وإبداعاً لمراقبة وتنسيق ظروف الهياكل البسيطة . وهذا الكلام ينطبق بشكل صحيح على المنظمات التى يعتمد أداؤها الشامل على تنسيق وثيق لمهام الوحدات (مايلز[١٩] ، ١٩٨٠م ، ص ص ٢٠ - ٢١) .

التوحد : يؤكد مايلز أن الهياكل التنظيمية تظهر أصلاً فى طبيعة ودرجة التنسيق والرقابة للتركيب المستخدم ، ويعرف التنسيق والرقابة

كهيكل متوحد ، كما أن التوحد يتميز بأفكار عمودية وأفقية ، والتوحد الأفقى يمثل بشكل عام مشكلات توحيدية عالية وحديثة أكثر مما يمثلها التوحد العمودى . وهذا التصنيف يكون بسبب الصفات الأساسية لمعظم خصوصيات المنظمات التى تجسدها السلطة الرسمية أو المالكون أو الداعمون فى أعلى الهرم التنظيمى [٢٠] (ص ٢١) .

الأبعاد التنظيمية العامة :

يتمثل الهيكل التنظيمى فى الأبعاد الأربعة التالية – كما يحددها مايلز (١٩٨٠م) – وهى :

١ – **المركزية** : تعرف المركزية بانها تمركز سلطة اتخاذ القرار على طول البعد العمودى فى الهيكل التنظيمى . ويمكن قياس المركزية من حيث كمية مشاركة الأعضاء المضمونة فى المستويات التنظيمية الدنيا من تخطيط العمل ، واتخاذ القرارات التنظيمية . فكلما كانت المشاركة فى اتخاذ القرارات عظيمة كان الهيكل التنظيمى أكثر لامركزية (ص ٢٣) .

٢ – **الرسمية** : البعد العام الثانى للهيكل التنظيمى هو درجة الرسمية ، أو الحد الذى تكون فيه التوقعات ذات العلاقة بمعنى العمل ونهايته غير مكتسبة ، وتعنى الوضوح وزيادة المعلومات وتحديد الإدارة لأدوار الأفراد ومهام الوحدات[٢١] (ص ٢٣) .

٣ – **التركيب والتعقد** : يعنى التركيب أو التعقد فى المنظمة أن تشتمل المنظمة على أنواع عديدة وأنماط مختلفة من الأعمال والوحدات التى تتطلب إبداعًا ، بل وتحتاج إلى مديرين أكثر قدرة على التعامل مع هذا التعقد [٢٢] (ص ٢٤) .

شكل وهيئة الهيكل :

يعنى الجزء الأخير من أجزاء المنظمة شكل وبناء هيكل المنظمة الناتج عن مكان الأدوار الرسمية والوحدات فى الحيز التنظيمى . ولاشك فى أن مقاييس الهيئة النموذجية هى نطاق الرقابة (أى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة للمشرف) ، ويعنى كذلك طول التدرج التنظيمى من حيث مستوى الإدارة والنسب الشخصية المختلفة (مثل نسبة العاملين المباشرة ، نسبة العاملين غير المباشرة) ، كذلك يعنى نسبًا ، مثل : نسب الأفراد المباشرة لغير المباشرة ، ونسبة الأفراد المرؤوسين للرؤساء أو المشرفين [٢٣] (ص ص ٢٤ – ٢٥) .

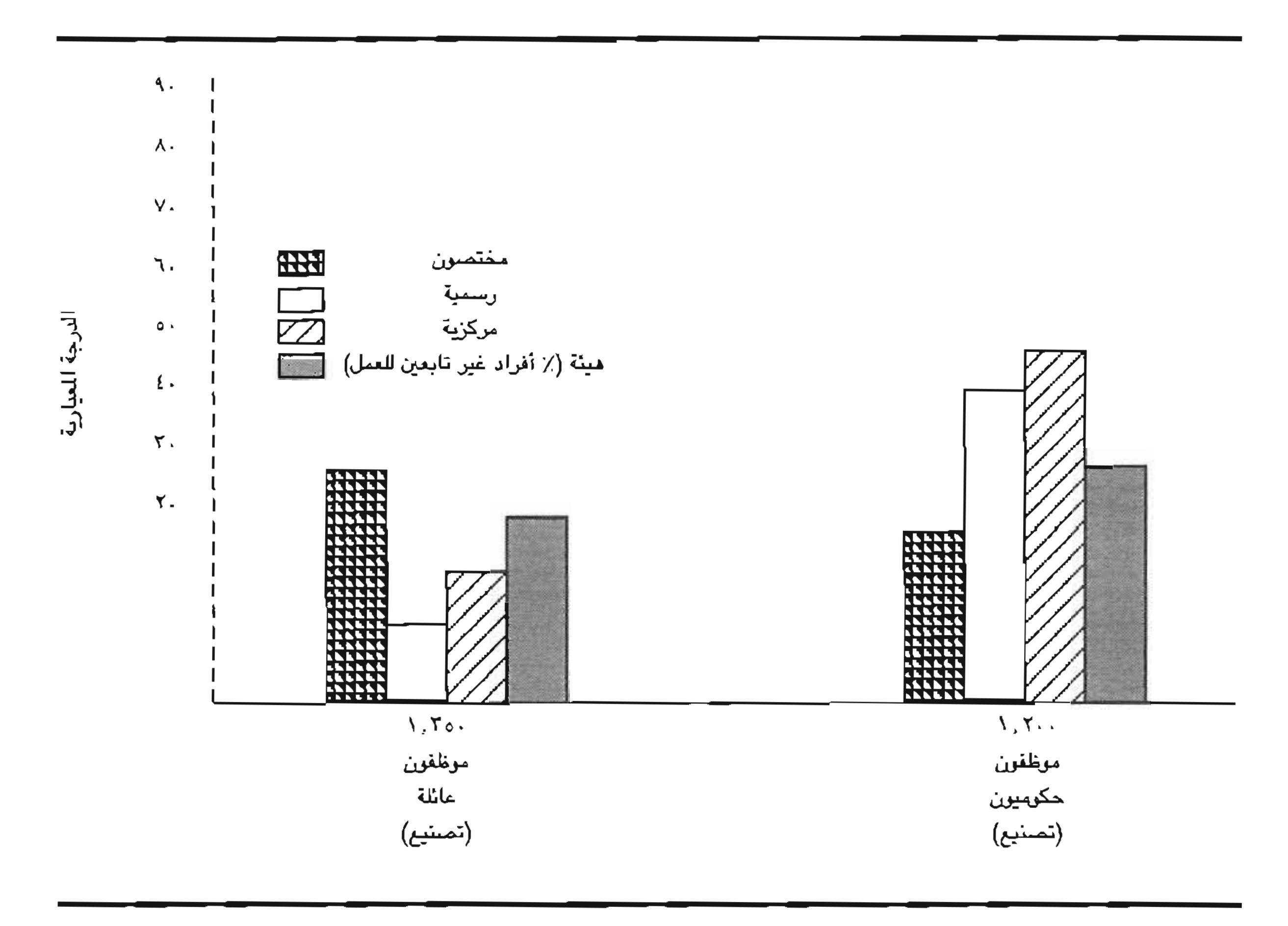
ويشرح لنا مايلز Miles (١٩٨٠م) فى كتابه : السلوك التنظيمى / منظور شامل ، التفاعل الفعلى لهذه الأبعاد الأربعة التى تحدثنا عنا سلفًا ، وذلك عن طريق تطوير جوانب اختلافات المنظمات المحتوية على المزج بين معدلات المركزية والرسمية والتعقيد والهيئة ، وذلك لتحديد مصدر الاختلافات فى الجوانب الهيكلية ، ولاختيار أى الجوانب تكون ذات ارتباط بفعاليات الأنواع المختلفة للمنظمات[٢٤] (ص ٢٥) .

كما يوضح مايلز أن إحدى المحاولات التى تصف المنظمات من حيث الجوانب ذات الأبعاد الهيكلية المتعددة هى تلك المحاولة التى قام بها جماعة أستن Aston Group فى إنجلترا ، والتى يوضحها الشكل (١٦ – ٦) ، وهو يمثل منظمتين صناعيتين فى بريطانيا بنفس الحجم ، ويظهر أن الاختلافات فى الجوانب التنظيمية (الهيكلية) قد ألقى الضوء على النتائج التى أحرزتاها (ص ٢٥) .

كما يطرح مايلز [٢٥] Miles تصورًا آخر لجوانب (مناظر) هيكل المنظمة من حيث علاقة بعض الأبعاد الهيكلية العامة لاختلافات النظرة الهيكلية والمرونة .

ففى المستطيل رقم (١) الهيكل فى كليهما (التنظيمى مرونة عالية) والاختلافات تعرض تعقدًا عاليًا ، ورسمية منخفضة ومركزية منخفضة .

شكل (١٦ - ٦)
الجوانب الهيكلية لشركتين صناعيتين بريطانيتين



المصدر : Miles, R., MACRO Organizational Behavior, 1980, p. 26.

والمثال الأول فى المستطيل رقم (١) المنظمة تسعى إلى تقنية عالية تعتمد على وحدات ذات أفراد متخصصين . وعادة ما تكون مثل هذه المنظمات ذات ضغوط فى مهامها ، مثل : منظمات الطيران والبلديات ، وتحتاج إلى مثل هذه الجوانب الهيكلية فى التنظيم ، وذلك لتستطيع التعامل مع التقنية المعقدة والبيئات الاجتماعية ، وحتى تضمن بقاءها واستمراريتها (ص ٢٥) .

أما المستطيل رقم (٢) فهو يمثل الهيكل ذا الميكانيكية (الآلية) ، سواء كانت هذه الآلية (عالية أو صلبة) ، ويتميز بالتعقيد العالى ، والرسمية العالية . وكذلك المركزية العالية ، فضلا عن ذلك فالمستطيل رقم (٢) هو الهيكل المفضل فى التعامل مع التعقد الثابت . وهذا النوع من المنظمات - وبالذات المصانع - ينتج بضائع متعددة عبر مختلف الأسواق ، كما يمثل مطالب ثابتة وعادلة . ويتطلب مثل هذا النوع من المنظمات تعاونًا بين عدد من الوحدات المختلفة من حيث تدريب الأفراد ومهاراتهم وتوجههم . غير أن العلاقات بين هذه الوحدات غير مشدودة بسبب التغيرات المتكررة فى مطالب الزبائن والتقنية ونحو ذلك [٢٦] (ص ٢٧) .

أما المستطيل رقم (٣) فإنه يمثل المرونة وعدم الاختلاف . وهو يحتوى على الأفراد أو الوحدات التى تؤدى وتنجز مهام متشابهة ، كما تتميز بمهارات وقيم متشابهة ، وكذلك توجيه إلى العمل ، غير أنه يتحتم عليها التعامل مع ظروف اتخاذ قرارات متغيرة . والشركة

فى مثل هذا النموذج تنتج إنتاجًا فرديًا (ص ٢٧) .

أما المستطيل رقم (٤) فهو يمثل النموذج الآلى عديم الاختلاف . ومشكلته أنه يتعامل فى معظم أوقاته مع الروتين ومع الأنواع المتشابهة . ومن أمثلته بعض المنظمات البيروقراطية الحكومية ، مثل منظمات التسجيل فى الولايات المتحدة الأمريكية . ورسالة هذا النوع من المنظمات تسجيل المواليد والموتى فى شكل ثابت وصادق (ص ٢٧) .

ويؤكد مايلز أن النموذج (١) من أصعب هذه النماذج الأربعة ، من حيث التنسيق والرقابة ، وذلك لأنه غال من حيث الموارد والطاقات ، والإبداع مطلوب لتحقيق التوحد الفعال . كما أن هذا النموذج يتميز بحد أعلى من التكيف والتلاؤم فى ظل التغيرات وظروف اتخاذ القرارات (ص ٢٧) . أما النموذج رقم (٤) فإنه أقلها تعقيداً ، كما أنه يتميز بحد أعلى من الصدق تحت ظروف ثابتة وبسيطة . ويوضح الشكل (١٦ – ٧) المرونة الهيكلية المطلوبة للمنظمة (جوانب الهيكل التنظيمى) .

شكل (١٦ – ٧)

المرونة الهيكلية المطلوبة للمنظمة

اختلافات هيكلية مطلوبة		عالٍ (نظامى)			منخفض (آلىّ)
	عالٍ	• تعقد عال • رسمية منخفضة • مركزية منخفضة	١	٢	• تعقد عال • رسمية عالية • مركزية عالية
		• تعقد منخفض • رسمية منخفضة • مركزية منخفضة	٣	٤	• تعقد منخفض • رسمية عالية • مركزية عالية

المصدر : مايلز Miles ، ١٩٨٠م ، ص ٢٨ .

وظيفة الهيكل التنظيمى :

إن خريطة التنظيم الرسمى فى منظمات (مؤسسات) العمل تمثل كيفية تقسيم الأنشطة داخل المنظمة ، كما أنها توضح المستويات والفعاليات التنظيمية المتعددة بها ، وكذلك تدرجها .

ويرى سليمان [٢٧] (١٩٨٢م) أن الخريطة التنظيمية تساهم فى وصف القنوات الرسمية للاتصالات التى تربط بين المستويات التنظيمية المختلفة ، من القمة للقاعدة داخل الهيكل التنظيمى (ص ٣٩٠) .

عمليات مقترحة لتصميم منظمات العمل :

أورد جاكسون [٢٨] وزملاؤه .Jackson et al (١٩٨٨م) اقتراح بيترسون Peterson وزملائه (١٩٨٢م) طريقة موحدة لتصميم هيكل المنظمة ، واستنبطوا قاعدة رأوا أنها تستوعب العملية التى تستخدمها المنظمة فى تصميم الهيكل ، وهذه القاعدة من خمس خطوات ، هى :

١ – حدد الأهداف المشتركة للشركة (المنظمة) ولكل وحدة فرعية بعناية .

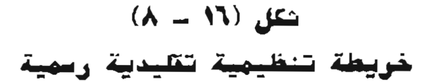
٢ – حدد النشاط الضرورى لتحقيق كل هدف .

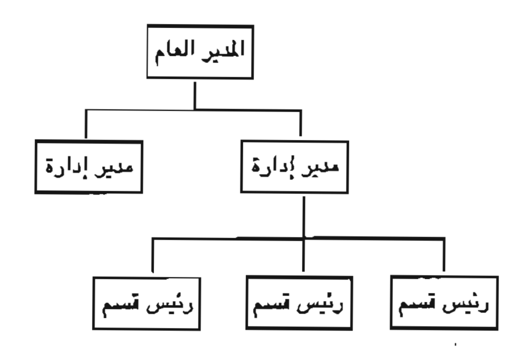
٣ – اجمع وقسم هذه النشاطات إلى مجموعات منطقية ومتجانسة وعملية .

٤ – ارسم خريطة لهذه المجموعات وقم بفحصها لمنع التداخل .

٥ – صمم خريطة للمنظمة تفصل الموقع ، وتنشئ موقعا مسئولا عن كل مجموعة وظيفية .

ويمثل الشكل (١٦ – ٨) خريطة تنظيمية رسمية .





أشكال الهياكل والخرائط التنظيمية :

إن الخرائط والأشكال لهياكل المنظمات هى توضيح ورسم لبناء المنظمات . وهى توضح خطوط السلطة الرئيسية والكيفية التى ربطت الوحدات حولها . وأى تنظيم – بغض النظر عن جودته أو رداءته ، قوته أو ضعفه – يمكن توضيحه فى خريطة تنظيمية .

ويرى خالد زروق [٢٩] (١٤٠٥هـ) أن للخرائط التنظيمية مزايا وعيوباً ، منها : أنها توضح خطوط سلطة اتخاذ القرار وتوضح وضعية كل وحدة فى الهيكل التنظيمى ، وتساعد فى تصحيح أخطاء الهيكل بعد رسمه ووضعه موضع التنفيذ . أما مثالبها فقد حصرت فى كونها توضح خطوط وعلاقات السلطة الرسمية فقط . وبالتالى فهى قاصرة عن توضيح العلاقات غير الرسمية ، إضافة إلى أنها لاتعوق توضيح مقدار السلطة الحقيقية فى أى نقطة من نقاط الهيكل (ص ٦) . كما أن من عيوبها – كما يرى زروق – أنها تجعل الأفراد يشعرون بالتفرقة فى مواقع المستويات العليا والمستويات الدنيا ، ولا تساعد على خلق روح الفريق ، وتجعل الشعور يقوى لدى الأفراد – ولاسيما فى القطاعات العليا – بامتلاكهم للوضع الوظيفى المعين (ص ٦) .

ويذكر زروق [٣٠] أن أكثر النقد وجاهة بالنسبة للخرائط التنظيمية هو الذى يذهب إلى أنها تعكس الهيكل التنظيمى على النحو الذى ارتئى أن يكون عليه ، وليس على النحو الفعلى والحقيقى له (نفس الصفحة) .

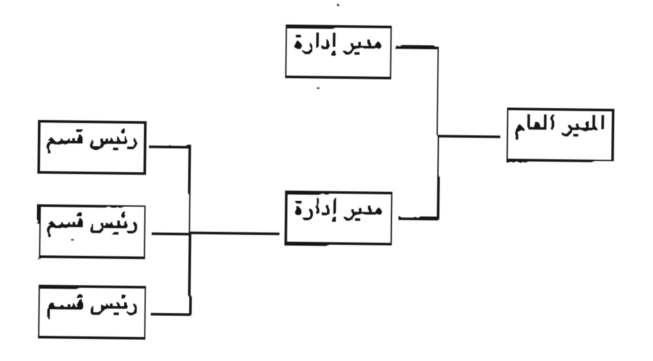
ويرى زروق [٣١] أن الخرائط التنظيمية تعكس أشكالاً عدة من التنظيم . فهناك الهياكل التقليدية التى توضح الأشكال الكلاسيكية للتنظيم . وهناك الأشكال الحديثة للتنظيم التى تعكس التطور الذى طرأ فى الفكر الإدارى التنظيمى الحديث ، والوسائل التى ابتدعت للتغلب على مساوئ التنظيم التقليدى (ص ٧) .

وقد ظهرت هياكل تنظيمية حديثة فى التنظيم تختلف عن الهياكل أو الخرائط التنظيمية التقليدية ، ومن أبرزها مصفوفة التنظيم . وهذا النوع من التنظيم – كما يرى زروق – يعتبر خروجا يتجاوز سلبيات التنظيم الهرمى المعروف ، والمقارنة بينهما – كما يقول زروق – هى فى الواقع مقارنة بين (التنظيم الطويل) الذى تكثر فيه المستويات التنظيمية الإدارية التى توضح تسلسل السلطة ، وبين التنظيم القصير (المسطح) . ويوضح الشكل (١٦ – ٩) خريطة تنظيمية أفقية .

تحليل الهيكل التنظيمى للمنظمة :

يعرف قبسون وزملاؤه [٣٢] Gibson et al. (١٩٨٢م) تصميم المنظمة بأنه «العملية التى من خلالها يوجد المديرون هيكل المهام والسلطة» (ص ٢٨٩) ، وهذا يعنى أن العملية هى اتخاذ قرار من خلال تقييم المديرين للفوائد (العوائد) القريبة لاختيارات هياكل المهام والسلطة .

شكل (١٦ - ٩) خريطة تنظيمية أفقية من اليمين إلى الشمال



ويتحليل تصميم هيكل المنظمة نجد أنه يشتمل على عدة مبادئ وأسس ، تمكن علماء الإدارة - منذ المدرسة الكلاسيكية للتنظيم - أمثال : فايول Fayl وموني Money وجوليك وغيرهم من تحديدها . وهذه الأسس والمبادئ ، هي :

١ - هدف المنظمة .
٢ - مبدأ التنظيم .
٣ - مبدأ التخصص .
٤ - مبدأ السلطة .
٥ - مبدأ المسئولية .
٦ - مبدأ وحدة الأمر .
٧ - مبدأ التنسيق .
٨ - مبدأ تفويض السلطة .
٩ - مبدأ نطاق الإشراف .
١٠ - مبدأ تقسيم العمل .

غير أننا سوف نركز الحديث عن خمسة مبادئ أساسية ، يرى علماء الإدارة المعاصرون أنها هي التي تمثل فعاليات التنظيم المحكمة ، وهي على النحو التالي :

١ - **هدف المنظمة** : إن وجود المنظمة (المؤسسة) - أي منظمة - له هدف وغايات تسعى لتحقيقها ، فالمنظمة يمكن أن ينظر إليها باعتبارها وحدة هادفة ، وأن الغايات والأهداف التي توجه لتحقيقها هي من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية ، حيث يرى أحمد رشيد [٣٣] (١٣٨٧هـ) أن «أهداف الهيكل التنظيمي تأخذ شكلاً متسلسلاً ؛ بمعنى أن الأهداف على المستوى الشامل للمنظمة تتحول إلى وسائل عامة على نفس المستوى ، ثم تبدأ الأهداف الفرعية والوسائل الفرعية في الظهور حتى تصل إلى قاعدة التنظيم» (ص ٥٦) .

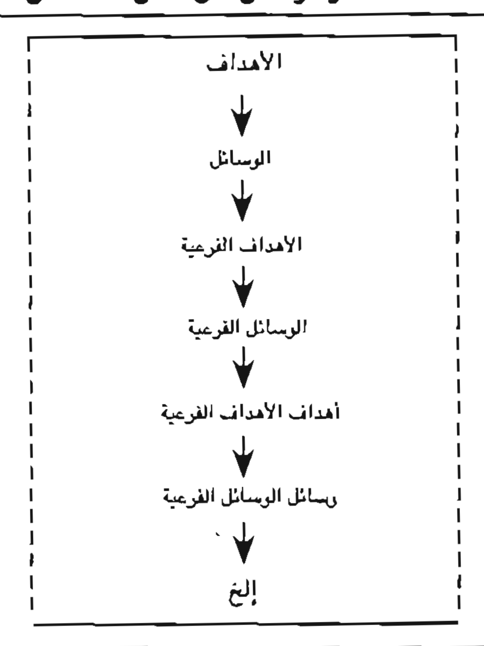
ويوضح الشكل (١٦ - ١٠) الأهداف والوسائل في شكل متسلسل .

٢ - **تقسيم عمل العاملين** : يعني ذلك تقسيم المهمة الكلية للوحدة إلى أعمال صغيرة ناجحة . ويتم ذلك عن طريق توزيع المهمة بين الأفراد داخل الوحدة . ومن فوائد هذا التقسيم ما يلي :

أ - إذا كان العمل يحتوي على مهام قليلة ، فمن الممكن تدريب أفراد مبتدئين بواسطة الموظفين على رأس العمل أو الذين أنهوا خدمتهم أو نقلوا إلى مؤسسات أخرى أو يتغيبون عن العمل . ولا شك في أن الحد الأعلى لهذا التدريب ينتج بأقل التكاليف .

ب - إذا كان العمل يستلزم عدداً محدداً من المهام ، فإن الموظف بإمكانه أن يصبح بارعاً في تأدية هذه المهام ، وهذا المستوى العالي من المهارة والبراعة ينعكس على نوعية من النتائج أحسن .

شكل (١٦ – ١٠)
الأهداف والوسائل في شكل متسلسل



المصدر : أحمد رشيد ، *مبادئ الإدارة العامة* ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٨٧م ، ص ١٥٧ .

٣ – **توزيع العمل حسب التقسيمات** : ويعني تجميع أعمال الأفراد العاملين بعضها مع بعض في مجموعات . ويتمثل هذا التوزيع في المبادئ أو الأسس التالية :

أ – التقسيم الوظيفي (الفعاليات) : فالأقسام يمكن جمعها للفعاليات ووظائف المنظمة . فالشركة – على سبيل المثال – يمكن أن تضم فعالياتها عمليات ، مثل : الإنتاج ، التسويق ، المحاسبة ، الشئون المالية ، شئون الموظفين . أما المستشفيات فتشمل فعالياتها عمليات ، مثل : الجراحة ، الصحة النفسية ، الصيدلية ، شئون الموظفين ، الحراس .. إلخ . وإذا كانت المنظمة جهازًا حكوميًا مثل وزارة المعارف ، فإن فعالياتها تضم عمليات ، مثل : إدارة المناهج ، إدارة الامتحانات ، التعليم العام ، شئون الموظفين ، الشئون المالية .. الخ . فإذا أخذنا على سبيل المثال منظمة حكومية مثل معهد الإدارة العامة ، نجد أن فعاليات هذه المنظمة تتمثل كما في شكل (١٦ – ١١) في : التدريب ، البحوث ، الاستشارات ، بالإضافة إلى الأقسام والإدارات الأخرى ، مثل : التخطيط والتطوير ، الشئون الإدارية والمالية ، الصيانة والخدمات ، العلاقات العامة ، شئون المتدربين وغيرها من الإدارات ، بالإضافة إلى فرعي المعهد بجدة والدمام والفرع النسوي [٢٤] .

كما أننا إذا ألقينا الضوء على إحدى الفعاليات الرئيسية في المعهد مثل التدريب ، نجد أنها تتمثل في عدة إدارات مثل : البرامج العليا ، البرامج الإدارية ، البرامج المالية والاقتصادية ، البرامج الخاصة ، برامج اللغة الإنجليزية .. برامج الحاسب الآلي ، برامج الأعمال المكتبية .

ب – التقسيم الإقليمي (الجغرافي) : وهو التقسيم الذي يتم على أساس المناطق أو الأقاليم ؛ أي تقسيم المنظمة تقسيمًا جغرافيًا حسب فعاليات المناطق أو الأقاليم أو الموقع الجغرافي ، بحيث يتم جمع نشاطات وفعاليات المنظمة (الوزارة أو الجهاز أو الشركة) تحت إدارة رئيس واحد . ويتم تصميم مثل هذا النوع من التنظيم عندما يكون نشاط الجهاز موزعًا في عدة مناطق ، كما هو الحال في الوزارات والمصالح الحكومية بالملكة . فإذا أخذنا على سبيل المثال وزارة الصحة بالملكة – كما في شكل (١٦ – ١٢) – نجد أن لها فروعًا ، تتمثل في إدارات الشئون الصحية بمناطق ومدن الملكة ، تقوم بنشاطات تخدم غرض الوزارة في المركز الرئيسي ، ويشرف عليها جميعا وزير . وهذه الإدارات في المناطق لها مديرون عامون [٢٥] .

شكل (١٦ - ١١)

الهيكل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة

مجلس الإدارة

المدير العام

مكتب المدير العام

الإدارة العامة للعلاقات والإعلام والنشر

المراقب المالي

الأمانة العامة للهيئة العليا للإصلاح الإداري

إدارة التخطيط والتطوير

وحدة المشاريع

نائب المدير العام للتدريب

إدارة تقييم البرامج

إدارة تصميم وتطوير البرامج

مركز تقنيات التدريب

الإدارة العامة لشئون التدريب

الإدارة العامة لبرامج الإدارة المكتبية

الإدارة العامة لبرامج الحاسب الآلي

الإدارة العامة للبرامج الإدارية

الإدارة العامة للبرامج المالية والاقتصادية

الإدارة العامة لبرامج القطاع الأهلي

الإدارة العامة للبرامج الخاصة

الإدارة العامة للبرامج العليا

مركز اللغة الإنجليزية

نائب المدير العام للبحوث

مركز المعلومات

مركز الحاسب الآلي

مركز المصغرات الفلمية

الإدارة العامة للمكتبات والوثائق

الإدارة العامة للبحوث

الإدارة العامة للطباعة

الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية

مركز الاتصالات الإدارية

إدارة التشريفات

إدارة الصيانة والخدمات

إدارة شئون الموظفين

إدارة الشئون المالية

الإدارة العامة للاستشارات

إدارة متابعة الاستشارات

إدارة استشارات الميكنة الإدارية

إدارة الاستشارات الإجرائية

إدارة الاستشارات التنظيمية

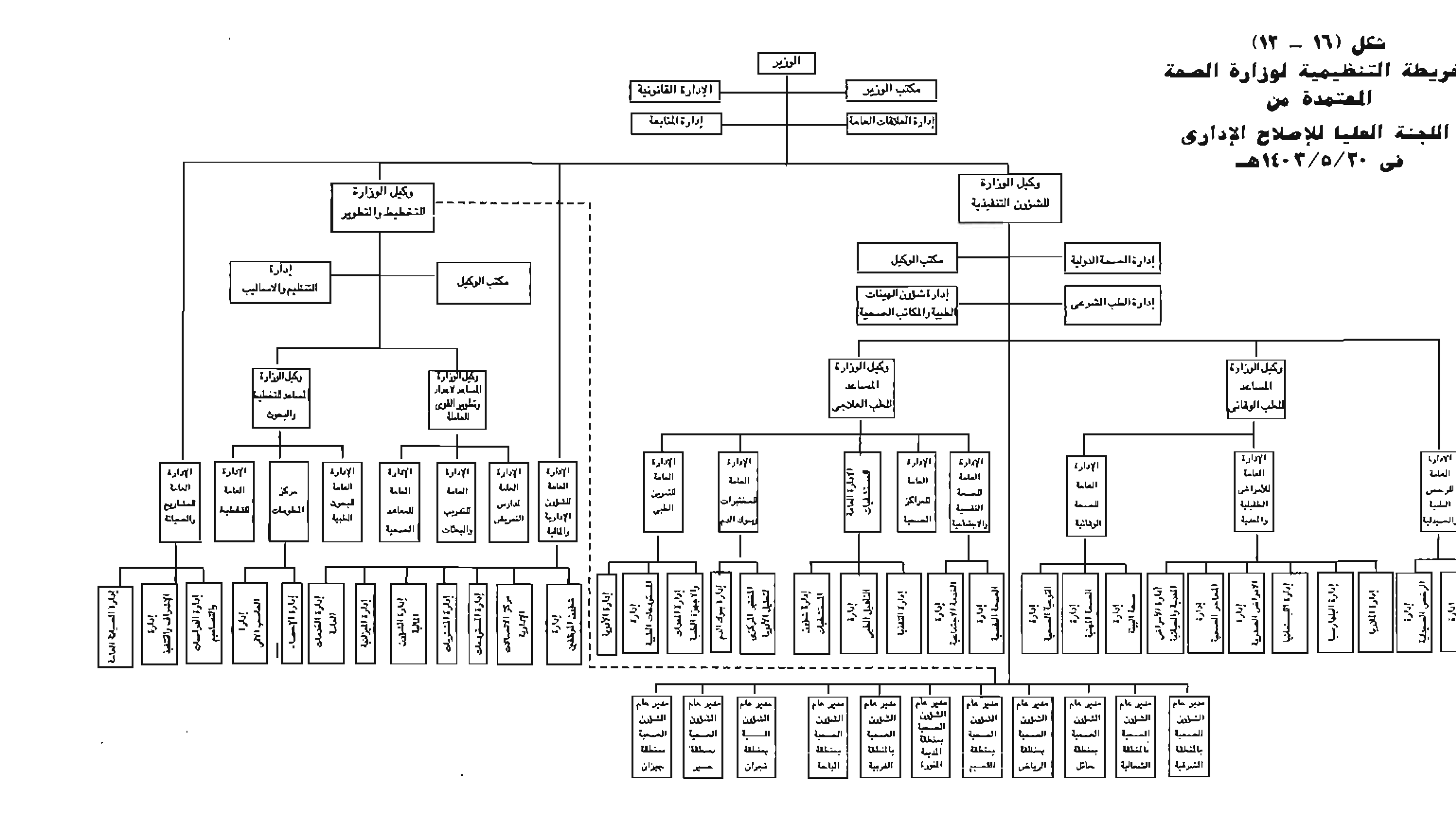
فرع المنطقة الشرقية

فرع المنطقة الغربية

الفرع النسوي

المصدر : معهد الإدارة العامة / الأهداف .. والنشاطات ، إدارة العلاقات والإعلام والنشر ، ١٤١٥هـ ، ص ٣٢ .

شكل (١٦ – ١٢)
...ريطة التنظيمية لوزارة الصحة
المعتمدة من
اللجنة العليا للإصلاح الإداري
في ١٤٠٣/٥/٣٠هـ

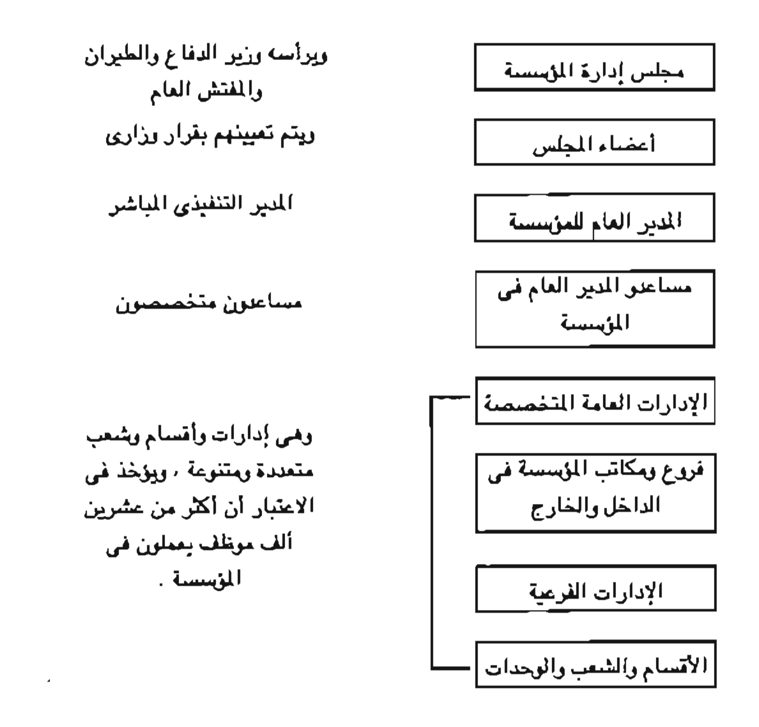


جـ ـ التقسيم حسب الإنتاج : وهذا النوع من التقسيم يتم تصميمه حسب الإنتاج ونوعه ، ويحدث عادة فى شركات الإنتاج الكبرى . وينعكس أثر هذا التقسيم وفائدته على الإنتاج نفسه . كما أن هذا النوع من التقسيم يتيح فرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم فى المجال الذى يرغبونه كالبحوث ، والصناعة وغير ذلك .

ويوضح الشكل (١٦ – ١٣) الهيكل التنظيمى لمؤسسة الخطوط العربية السعودية [٣٦] .

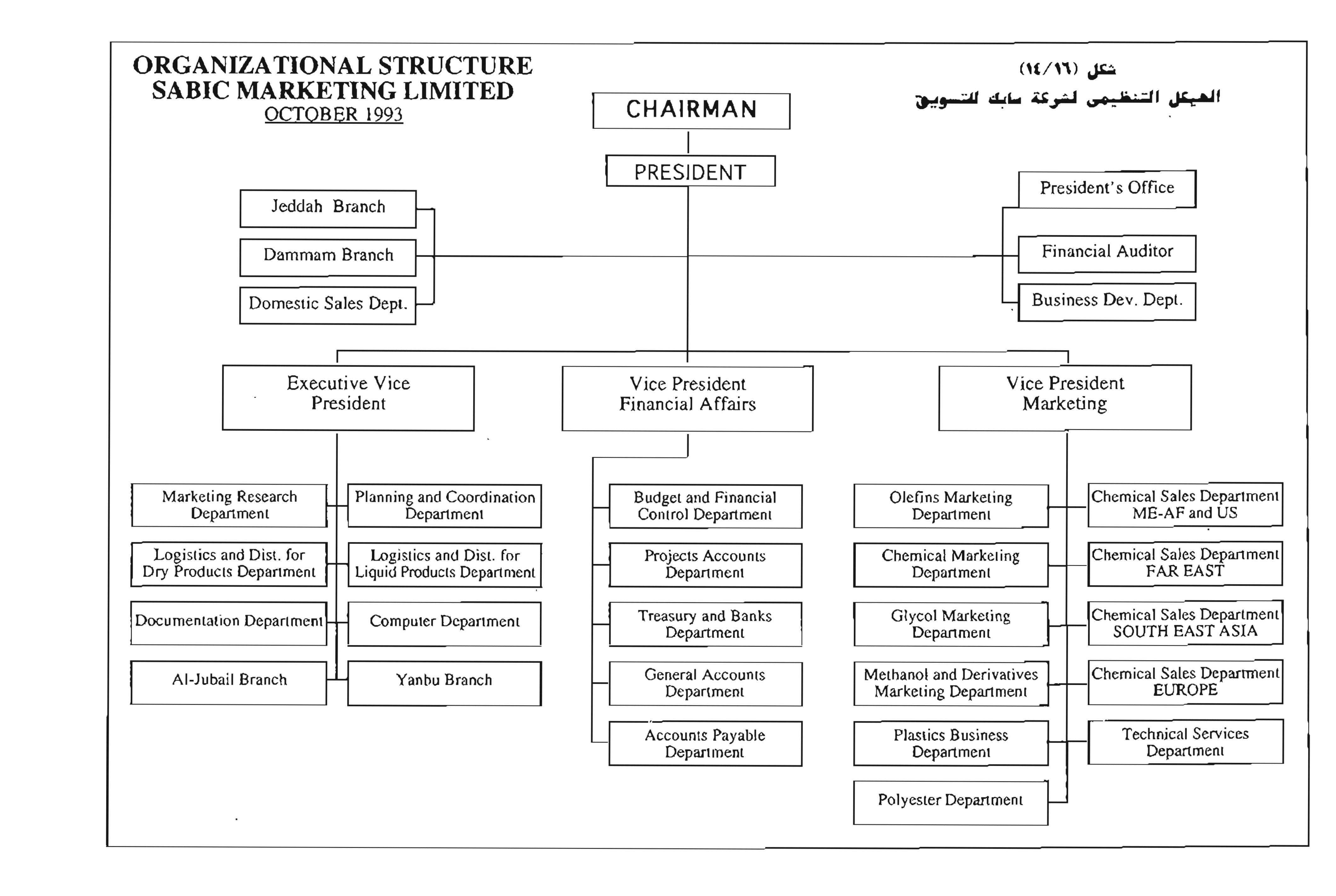
شكل (١٦ – ١٣)

النموذج التنظيمى (العام) للمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية



كما يوضح الشكل (١٦ ـ ١٤) الهيكل التنظيمى لشركة سابك للتسويق [٣٧] .

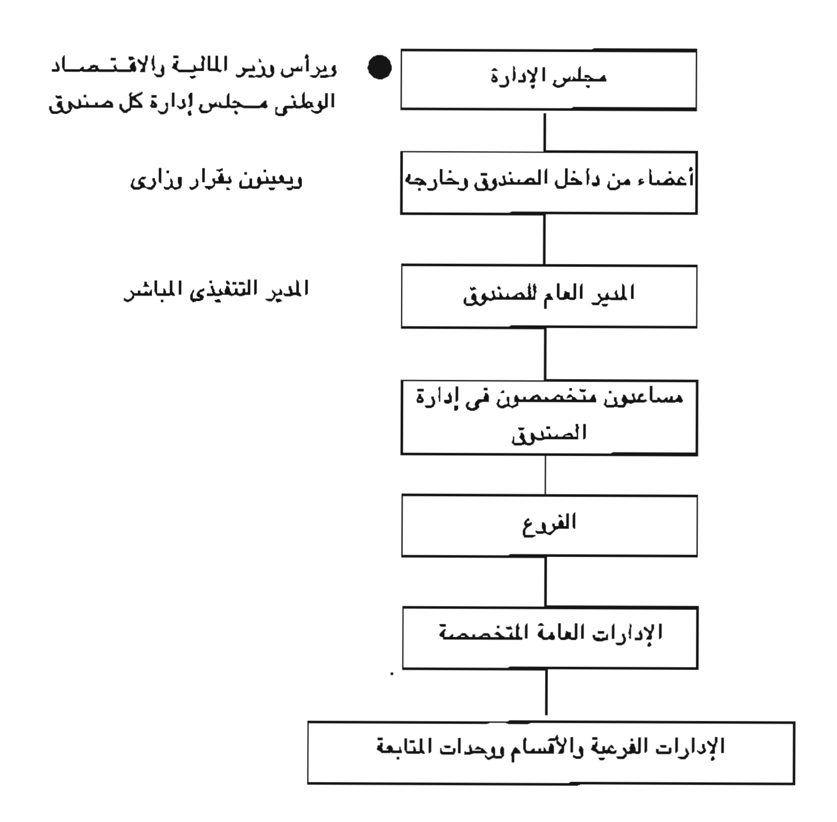
د – التقسيم حسب المستهلكين أو المنتفعين : وهذا التقسيم يعنى إنشاء إدارات أو أقسام أو وحدات تقدم خدمة لنوع أو فئة معينة من الأفراد (المراجعين) ، مثل الرئاسة العامة لتعليم البنات فى المملكة التى تقدم خدمات للطالبات والمدرسات السعوديات ، ومثل الرئاسة العامة لرعاية الشباب التى تقدم خدمات للشباب ، ومثل الصندوق السعودى للتنمية العقارية الذى يقدم خدمات خاصة تتمثل فى منح القروض ومساعدة المواطنين على بناء المساكن . ويمثل الشكل (١٦ – ١٥) النموذج التنظيمى لصناديق التنمية فى المملكة ، وصندوق التنمية العقارية أحد هذه الصناديق [٣٨] .



ORGANIZATIONAL STRUCTURE
SABIC MARKETING LIMITED
OCTOBER 1993
شكل (١٤/١٦)
الهيكل التنظيمى لشركة سابك للتسويق
CHAIRMAN
PRESIDENT
Jeddah Branch
Dammam Branch
Domestic Sales Dept.
President's Office
Financial Auditor
Business Dev. Dept.
Executive Vice President
Vice President Financial Affairs
Vice President Marketing
Marketing Research Department
Planning and Coordination Department
Logistics and Dist. for Dry Products Department
Logistics and Dist. for Liquid Products Department
Documentation Department
Computer Department
Al-Jubail Branch
Yanbu Branch
Budget and Financial Control Department
Projects Accounts Department
Treasury and Banks Department
General Accounts Department
Accounts Payable Department
Olefins Marketing Department
Chemical Marketing Department
Glycol Marketing Department
Methanol and Derivatives Marketing Department
Plastics Business Department
Polyester Department
Chemical Sales Department ME-AF and US
Chemical Sales Department FAR EAST
Chemical Sales Department SOUTH EAST ASIA
Chemical Sales Department EUROPE
Technical Services Department

شكل (١٦ - ١٥)
النموذج التنظيمى (العام) لصناديق التنمية فى المملكة العربية السعودية

النموذج التنظيمى (العام) للصناديق



هـ - التقسيم المختلط (منظمة الأقسام) : حيث إن التقسيمات حسب الفعاليات (الوظائف) وحسب المناطق ، وحسب الإنتاج ، وحسب المستهلكين تقسيمات لها مميزات ولها عيوب ، أو لها مواطن قوة ومواطن ضعف ، كما يقول قبسون [٣٩] وزملاؤه .Gibson et al (ص ٢٩٦) ، فإن الحاجة تدعو إلى إيجاد منظمات تشتمل أقسامها على تقسيمات مختلطة تقدم خدمات عدة من خلال منظمة واحدة ، وذلك لأن المديرين يسعون إلى التطور والنمو حسب متغيرات العصر ومتطلبات السوق ، وحسب الأنظمة والتعليمات التى تفرضها الحكومات .

٤ - **نطاق الإشراف** : ويعنى تحديد حجم المجموعة من حيث ارتباطها بمشرف واحد ؛ فالمدير أو المشرف من واجباته أن يشرف على موظيفه . وحتى يكون هذا الإشراف فعالاً يتحتم على المدير أن يشرف على عدد محدد من الموظفين .

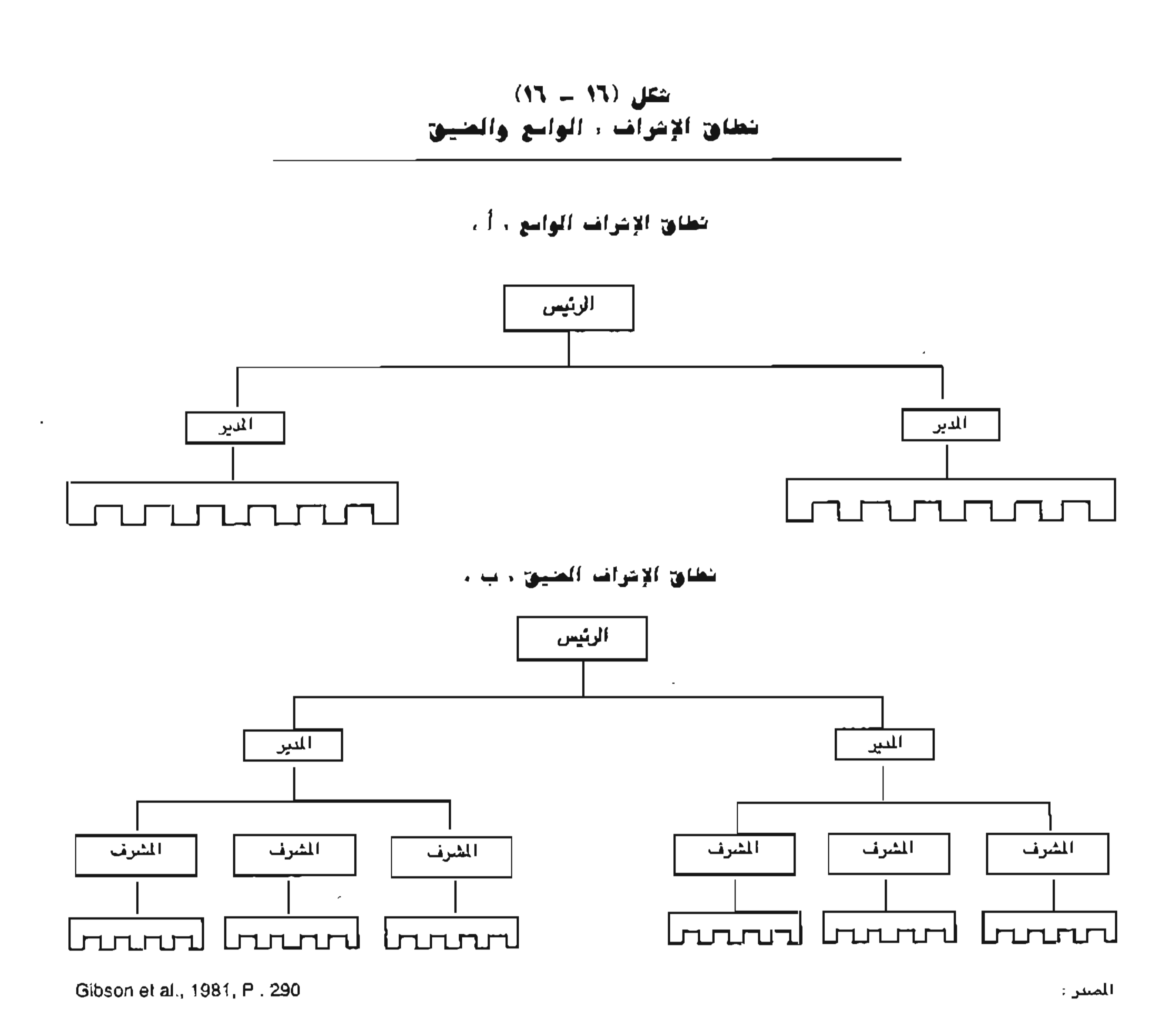
وقد حاول منظرو الإدارة القدماء تحديد نطاق الإشراف المثالى . وقد أدرك هؤلاء منذ البداية أنه ليس كل مدير بقادر على إدارة نفس العدد من المرؤوسين . غير أنهم شعروا بأن ثمة حداً أعلى لهذا العدد . ويرى لاندل يوروك Urwick (١٩٤٣م) - عن هيت وزملائه[٤٠] (١٩٧٩م) - أن «نطاق الإشراف للمديرين الكبار يجب أن يخالف نطاق الإشراف للمشرفين فى المستوى الأدنى (المديرين الصغار) . ويقترح يوروك أن يكون نطاق الإشراف المثالى أربعة للمديرين الكبار ، وثمانية إلى اثنى عشر موظفا بالنسبة

للمشرفين فى المستوى الأدنى (المديرين الصغار) ، غير أنه حدد أخيراً نطاق الإشراف المثالى بما بين (خمسة وستة) لأى مركز إدارى يتطلب فيه من المرؤوسين أن يعملوا بشكل تعاونى بجانب الرؤساء» (ص ١٨٤) .

ويعتقد كثير من علماء الإدارة المعاصرين أن تحديد نطاق الإشراف يعتمد على نوع وطبيعة العمل ، كذلك على : حجم المنظمة وقدرة المدير أو الرئيس واستعداداته الشخصية ، وأسلوب العمل ، والظروف المحيطة بالمنظمة ، سواء كانت ظروف المكان أو الظروف البيئية داخل المنظمة أو خارجها .

هذا ويوضح الشكل (١٦ - ١٦ : أ ، ب) نموذجين لنطاق الإشراف الواسع ونطاق الإشراف الضيق ، حيث يتضح أن ثمة منظمتين فيهما نفس العدد من الموظفين وهو ٢٤ موظفاً . غير أنه فى الشكل الأول (أ) الحد الأعلى لنطاق الإشراف ١٢ موظفاً ، ومستويان من الإدارة ، وثلاثة مديرين : رئيس ومديران . وفى الشكل الثانى (ب) الحد الأعلى للموظفين ٤ فقط . وهناك ثلاثة مستويات من الإدارة وتسعة مديرين : (رئيس ومديران وستة مشرفين) . والشكلان معًا يمثلان نطاق الإشراف الواسع ونطاق الإشراف الضيق على التوالى .

شكل (١٦ - ١٦)
نطاق الإشراف : الواسع والضيق



المصدر : Gibson et al., 1981, P . 290

هذا ويعتقد قبسون وزملاؤه (٤١) Gibson et al. (١٩٨٢م) أن ثمة ثلاثة عوامل مهمة يجب مراعاتها عند تحليل نطاق الإشراف ، وهى :

أ - الاتصال المطلوب : ويعنى الحاجة إلى تكرار الاتصال والدرجة العالية من التعاون مابين المشرف والمشرف عليهم .

ب - مستوى تعليم المرؤوسين وتدريبهم : يعتبر تدريب الموظفين عاملا مهما فى توظيف نطاق الإشراف فى جميع المستويات الإدارية .

جـ - القدرة على الاتصال : لاشك فى أن الفرد القادر على الاتصال الواعى مع مرؤوسيه يمكنه إدارة أكبر عدد من الأفراد ، بعكس الفرد غير القادر على ذلك .

٥ - **تفويض السلطة** : تعنى السلطة القدرة الشرعية على التصرف وإصدار القرارات وتنفيذ الأوامر والتعليمات ، وكذلك القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق .

أما تفويض السلطة فيعنى إعطاء الأفراد الآخرين حق التصرف واتخاذ القرارات فى النطاق المحدد ، وبالقدر اللازم لأداء مهام العمل . ويتمثل تفويض السلطة فى تقسيم المدير للعمل بين الموظفين التابعين له ، سواء كانوا مساعدين أو وكلاء . وبمعنى آخر اللامركزية فى اتخاذ القرار ومشاركة الآخرين من الموظفين ، وذلك ليقوموا بأداء العمل حتى تخف الأعباء عن المدير أو الرئيس .

منظمة المصفوفة (المشروع) :

تعتبر منظمة المصفوفة أو المشروع نوعًا من الهياكل التنظيمية الحديثة ، هدفها زيادة القوة وخفض الضعف لكل من هياكل الفعاليات والإنتاج . وهى محاولة لصياغة فريق مشروع من خلال منظمة تقليدية . والمشروع ماهو إلا الجمع بين موارد بشرية وغير بشرية وربطها بعضها ببعض ، من خلال منظمة مؤقتة لتحقيق أغراض محددة .

وفى ظل الهيكل التنظيمى لمنظمة المشروع ، يقوم الأفراد بالعمل على شكل مشروع لأقسامهم التى يعملون بها . فالمدير معطى السلطة والمسئولية لتحقيق أهداف المشروع من حيث : التكلفة ، والنوعية ، والعدد ، والوقت لإنهائه . ومدير المشروع مسئول عن توزيع المتطلبات الشخصية الخاصة بأقسام المنظمة .

هذا وتحقق منظمة المشروع توازنها المطلوب - كما يقول قبسون وزملاؤه (٤٢) Gibson et al. - بواسطة فرض الهيكل والسلطة والتأثير والاتصالات (ص ٢٠٥) . ويوضح الشكل (١٦-١٧) فعاليات المنظمة من حيث : التصنيع ، التسويق ، الهندسة ، توقيع

شكل (١٦ - ١٧) فعاليات المنظمة

المشروعات / الإنتاج	الفعاليات			
مشروع أو إنتاج أ	تصنيع	تسويق	هندسة	مالية
ب . . .				
جـ . . .				
د . . .				
هـ . . .				

اختصاصى المالية العمل لمشروع أو لإنتاج أ ، ب ، جـ ، د ، هـ .

هذا وتوجد منظمة المشروع عادة فى المنظمات التى تتطلب الاستجابة للتغيرات السريعة فى قطاعين ، مثل : التقنية والتسويق ، وفى تلك التى قد تواجه مواقف غير مأمونة العواقب تتطلب معلومات عالية . كما أنها تتعامل مع ظروف وموارد مالية وبشرية .

وتتطلب منظمة المشروع متخصصين ذوى مهارات وتخصصات عالية وكذلك تجهيزات متقدمة ، لأن كل مشروع له شروطه ومطالبه الحرة والمستقلة عن المشرو ع الآخر . يضاف إلى ذلك أنها تتطلب مرونة للتكيف مع الظروف والتغيرات الطارئة ، وتحتاج إلى تقنية متقدمة واتصالات فعالة ذات كفاءة عالية . كما تتطلب فنيين مهرة للقدرة على الاتصال بفنيين من مستواهم لإنجاز المهام المطلوبة بنجاح ويسر .

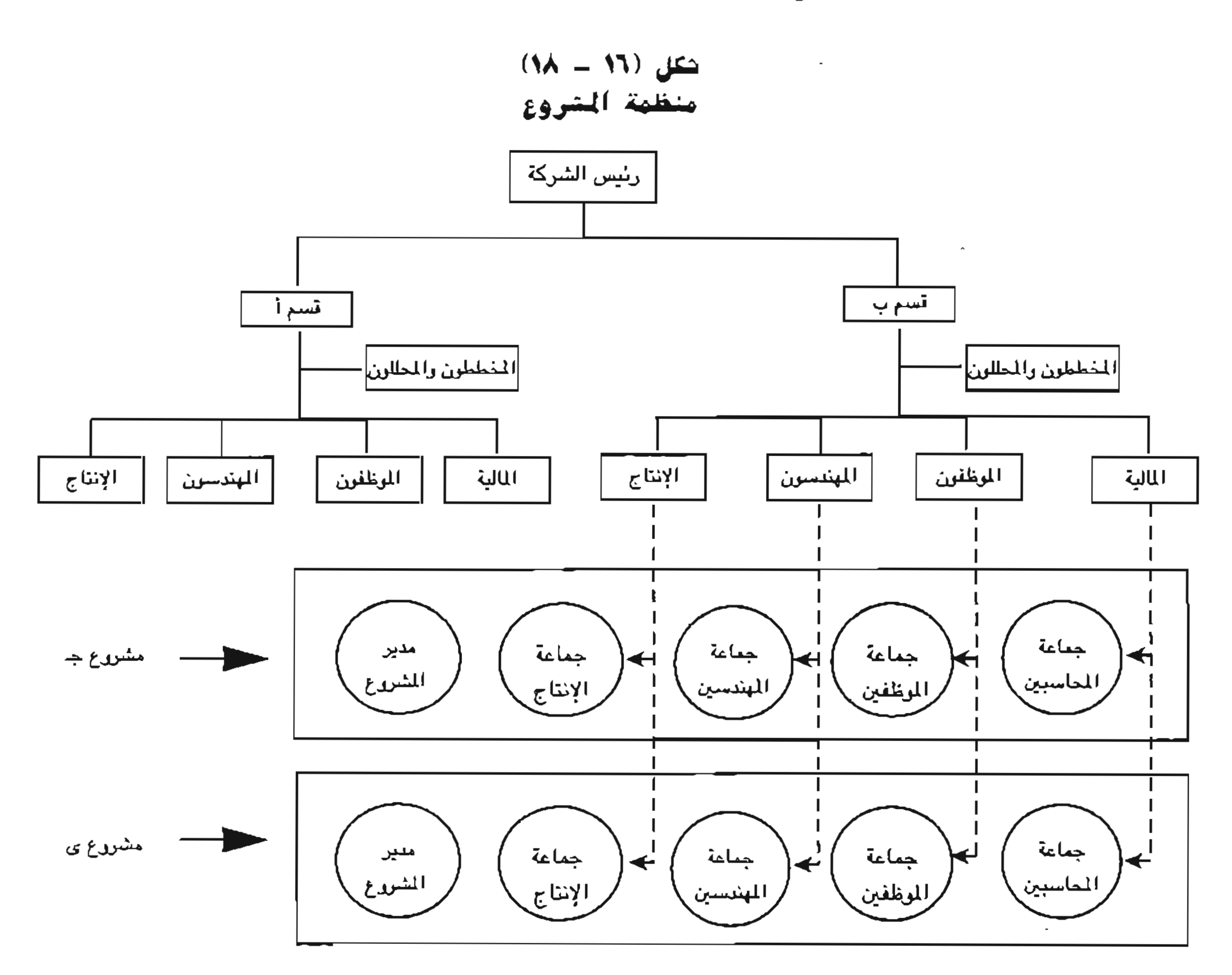
هذا وتساعد منظمة المشروع على ما يلى :

١ – إعفاء الإدارة العليا من التخطيط للمدى الطويل .

٢ – تحسين الدافعية والولاء .

٣ – توفير فرص للنمو والتطوير الشخصى .

شكل (١٦ – ١٨)
منظمة المشروع



المصدر David Cleland an W.King , System Analysis and Project, 2nd., ed., New York . McGraw - Hill , 1973 . p. 184.
Rue & Bayars Management , Theory and Application ,1983, p. 212 .

ويوضح الشكل (١٦ – ١٨) نموذجًا للهيكل التنظيمى لمنظمة المشروع .

ونود أن نؤكد على أهمية تطوير وتغيير الهياكل التنظيمية للمنظمات ، سواء منها المنظمات (الأجهزة) الحكومية أو المنظمات الخاصة كالشركات وغيرها . إن التغيير والتطوير المستمرين للهياكل التنظيمية يعنى التجديد والحيوية لهذه الهياكل ، لتواكب المتغيرات البيئية والتقنية والمعلوماتية .

إن تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية يعتبر فى تقديرنا ظاهرة صحية لنجاح وفعاليات المنظمات .

حجم المنظمة :

حجم المنظمة (المؤسسة) هو مجموعة العناصر المعبرة عن مكوناتها الأساسية ونشاطاتها الرئيسية ، مثل : عدد الأعضاء (العاملين) ، حجم العمل وكثافته ، حجم الموجودات ، الهيكل التنظيمى . ويلعب حجم المنظمة دورًا رئيسيًا فى التأثير على فعالية المنظمة إيجابًا وسلبًا .

ونظرًا لنمو منظمات العمل واتساعها وتعقد هياكلها التنظيمية كإحدى سمات هذا العصر المتغير ، وذلك لتعدد العاملين وتعدد الاستخدامات المتنوعة للأجهزة والمعدات والأساليب ، وضخامة رؤوس الأموال ، وتعدد مهمات المنظمات وأهدافها وتوقعات الأفراد المستفيدين منها ، فإن منظمات اليوم تتطور وتتغير باستمرار نظرًا لتغيرات البيئة المحيطة بها وتحديات التقنية المتجددة .

وقد تناولت بعض الدراسات علاقة حجم المنظمة بالمكون الإدارى باعتبار أن الحجم يأخذ مركزًا رئيسيًا كوسيلة ممكنة للتنبؤ بالهيكل (جاكسون [٤٢] وزملاؤه ، ١٩٨٨م ، ص ٢٤١) . فقد وجدت دراسة لجماعة أستون Aston ببرمنجهام بإنجلترا علاقة وثيقة ودورًا رئيسيًا لحجم المنظمة كمحدد للهيكل التنظيمى (ص ٢٤٤) . ويوضح الجدول (١٦ – ١) تأثر مجموعة الأبعاد التنظيمية بهيكل المنظمة فى دراسة أستون .

جدول (١٦ – ١)
مجموعة الأبعاد التنظيمية للتنبؤ بهيكل المنظمة فى دراسة أستون

الأبعاد الهيكلية	الأبعاد التنظيمية
١ – ترتيب النشاطات	١ – حجم المنظمة . ٢ – توحيد انسياب العمل . ٣ – حجم المنظمة الأم .
٢ – تركيز السلطة	١ – حجم المنظمة . ٢ – عدد المواقع العاملة . ٣ – عمر المنظمة . ٤ – التنوع . ٥ – توحيد انسياب العمل . ٦ – حجم المنظمة الأم .
٣ – إشراف المديرين على انسياب العمل	١ – التباين . ٢ – توحيد انسياب العمل . ٣ – عدد المواقع العاملة .

المصدر : جاكسون وزملاؤه ، **نظرية التنظيم** ، ترجمة د. خالد زروق ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٨ / ١٤٠٨هـ ، ص ٢٤٥

كما أكدت دراسة بلاو وشوينهير أن أهمية حجم المنظمة كمحدد هيكلي ممكن ، ووجدت هذه الدراسة - كما يرى جاكسون [٤٤] وزملاؤه .Jackson et al (١٩٨٨م / ١٤٠٨هـ) - أن الحجم كان أكثر أهمية عند مقارنته بالتقنية مع التنبؤ بهيكل المنظمة .. كما وجد الباحثان : بلاو وشوينهير أن تأثير الحجم يمكن أن يتسع ويمتد ويؤثر في متغيرات رئيسية مثل اللامركزية (ص ٣٤٦) .

ويشير جاكسون وزملاؤه إلى أن مارش فى دراسته للمصانع اليابانية وجد أن الحجم كان وسيلة جيدة للتنبؤ بالتمييز وإخفاء الصيغة الرسمية [٤٥] (ص ٣٤٧) .

ووجد ريمان Reman أن الحجم كان أكثر من التقنية ارتباطًا بالتخصص ، كما أوضح كل من ميللر وكونتى Miller and Conty وبعدهما أرماندى وميلز أن التمييز الأفقى والرأسى يزداد بمعدل متناقص فى مجموعة متباينة من المنظمات ، مع ازدياد الحجم (منظمات مثل : المحلات التجارية الكبرى ، شركات الفضاء ، المستشفيات ، شركات التصنيع ، أجهزة المرافق فى الولايات والمدن واتحادات التوفير والتسليف [٤٦] (ص ٣٤٧) .

وأوضح باير و ترايس Beyer & Trice فى دراستهما لعدد من منظمات العمل أن التقنية قد خفضت من تأثير الحجم ، حيث يريان أن ازدياد الحجم يؤدى إلى تقسيم العمل فى المنظمات ، وهو أمر يقود بدوره إلى التمييز الهيكلى فى البعدين : الأفقى والرأسى بمعدلات متناقصة . ويولد الحجم تقسيم العمل فى المنظمات الروتينية ، الأمر الذى يدفع إلى التمييز الهيكلى فى كل من البعدين : الأفقى والرأسى (جاكسون [٤٧] وزملاؤه ، ١٩٨٨م / ١٤٠٨هـ ، ص ٣٤٨) .

ويرى حسن [٤٨] (١٩٨٩م) أن نتائج دراسات وبحوث العلاقات المتداخلة بين حجم المنظمة وبين هيكلها التنظيمى تشير إلى وجود علاقات طردية بين حجم المنظمة وبين خصائص هيكلها التنظيمى ، على النحو التالى :

١ - كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة التخصص فيها ، حيث يتنوع عادة نمو عدد الأعضاء أو حجم العمل أو حجم الموجودات بتنوع أو تزايد حجم نشاطاتها الوظيفية .

٢ - يتطلب تغير حجم المنظمة تغيرًا موازيا فى درجة المعيارية ، فنمو هيكلها التنظيمى مثلا يتطلب توسعًا فى النشاط الرقابى وفى نظام الاتصال (ص ٢٨٤) .

٣ - يؤثر حجم المنظمة فى درجة الرسمية ، أى حجم التوثيق الرسمى للمعلومات ، فأى زيادة فى عدد الأعضاء أوفى الموجودات أو فى النشاط يتطلب زيادة فى التسجيل والتوثيق .

٤ - أما العلاقة بين الحجم ودرجة المركزية ، فقد أظهرت النتائج اتجاهًا عكسيًا فى الغالب ، حيث كلما زاد حجم المنظمة زادت الحاجة إلى التفويض ، وذلك لصعوبة تركيز مواقع القرار فى الإدارة الأعلى .

٥ - كلما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها إلى التنسيق والتكامل بين أجزائها وأنشطتها المتنوعة ، بما يجعل درجة التجميع المطلوبة أعلى [٤٩] (ص ٢٨٥) .

ويرى حسن (١٩٨٩م) أهمية التصور التكيفى فى فهم السلوك التنظيمى ، فالتداخل وعدم الثبات والتأثير المتبادل بين المتغيرات ، كل ذلك يدعم فكرة عدم ثبات الصيغ التنظيمية ، وبالتالى يدعم التوجه إلى فكرة التكيف مع شروط ومستلزمات واحتمالات الظرف التنظيمى كما هو قائم حاليًا، مع الاهتمام باحتمالات المستقبل [٥٠] (ص ٢٨٥) .

علاقة البيئة بالمنظمة :

البيئة هى تلك العوامل الداخلية والخارجية التى تؤثر فى منظمة العمل . سواء كانت هذه العوامل ثقافية أو تعليمية أو تقنية أو سياسية أو اجتماعية أو سكانية أو قانونية (نظامية) أو ذات علاقة بالموارد الطبيعية أو الاقتصادية .

وحيث إن المنظمة - كما أشرنا من قبل - هى نظام مفتوح على البيئة ، أى تأخذ من البيئة مواردها وتعيدها إليها كمخرجات أو نتائج ، فإن هناك تأثيرًا متبادلاً بين المنظمة وبيئتها .

ويرى جاكسون وزملاؤه [٥١] Jackson et al. (١٩٨٨م) أن البيئة تتكون من مجموعة مختلفة من الحقول ؛ أى تلك القطاعات الخارجية التى تؤثر فى سلوك وأداء المنظمة . ويحدد الحقل الجوانب التى تكون فيها المنظمة معتمدة على المدخلات من البيئة ، ولكل واحد من هذه الحقول البيئية مع ذلك تأثير مختلف على المنظمة ، وربما يكون مفيدا (ص ١٠٨) . كما يقسم جاكسون وزملاؤه البيئة المؤثرة فى المنظمة إلى ناحيتين ، هما :

١ - البيئة الاجتماعية (العامة) .

٢ - البيئة المحددة (بيئة المهمة) التى تؤثر مباشرة فى المنظمة الواحدة بطريقة أكثر .

وفيما يلى عرض لكل منهما :

أ - البيئة الاجتماعية العامة :

يعرض جاكسون وزملاؤه [٥٢] وجهة نظر بيتر ك. ماننق P . K . Manning (١٩٨٢م) حول قطاعات البيئة التى تؤثر فى طاقة المنظمات (ص ١٠٨) . ويوضح الشكل (١٦ - ١٩) الحقول البيئية العامة للمنظمات .

شكل (١٦ - ١٩)

الحقول البيئية العامة للمنظمات

تتركب الحقول البيئية العامة للمنظمات من مكونات :

- **ثقافية :**
وتشمل خلفية المجتمع التاريخية ، ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه . وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة ، وأنماط القيادة ، والعلاقات بين الأفراد ، والعقلانية والمعرفة والتقنية ، وطبيعة المؤسسات الاجتماعية .

- **تقنية :**
وتعنى مستوى التقدم العلمى والتقنى فى المجتمع ، وتتضمن القاعدة المادية (المصانع والمعدات والتسهيلات) وقاعدة المعرفة بالتقنية ، وقدرة المجتمع التقنية والعلمية على تطوير المعرفة الجديدة وتطبيقها .

- **تعليمية :**
وتعنى مستوى التعلم العام لدى السكان ، ودرجة التقدم والتخصص فى النظام التعليمى ، ونسبة الأفراد الذين يتوافر لهم قدر عالٍ من التدريب المهنى و / أو المتخصص .

- **سياسية :**
وتعنى المناخ السياسى العام فى المجتمع ، ودرجة تركيز السلطة السياسية ، وطبيعة التنظيم السياسى (درجات اللامركزية ، وتنوع المهام ... إلخ) ونظام الأحزاب السياسية .

- **قانونية (نظامية) :**
وتشمل الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة التى تتصل بإنشاء المنظمات وفرض الضرائب والرقابة عليها .

- **تتعلق بالموارد الطبيعية :**
وتشمل طبيعة وكمية الموارد الطبيعية ومدى توافرها ، بما فى ذلك الأحوال المناخية وغيرها من الأحوال .

- **سكانية :**
وتشمل طبيعة الموارد البشرية المتوافرة للمجتمع ، وعدد أفرادها ، وتوزيعهم ، وأعمارهم وأجناسهم . ويعتبر تمركز أو تحضر السكان صفة مميزة للمجتمعات الصناعية .

- **اجتماعية :**
وتتضمن تركيب المجتمع والطبقات ، وإمكانية الصعود الطبقى ، وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعى ، وتطوير المؤسسات الاجتماعية .

- **اقتصادية :**
وتشمل الإطار العام ، بما فى ذلك نوع التنظيم الاقتصادى والملكية الخاصة أو العامة ، ومركزية أو لامركزية التخطيط الاقتصادى ، والنظام البنكى والسياسات المالية ، ومستوى الاستثمار فى المواد المادية وخصائص الاستهلاك .

المصدر : جاكسون وزملاؤه ، **نظرية المنظمة** ، ترجمة خالد زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م ، ص ١٠٩ .

ب - البيئة الخاصة (أو بيئة العمل) :

تختلف البيئة الخاصة أو بيئة العمل بالنسبة لكل منظمة (مؤسسة) . وتحتوى بيئة العمل على العناصر الأكثر التصاقًا بالمنظمة . ويوضح الشكل (١٦ - ٢٠) المكونات ذات الصلة الوثيقة ببيئة العمل بالنسبة لإحدى الشركات الصناعية النموذجية .

شكل (١٦ - ٢٠)
المكونات الوثيقة الصلة ببيئة العمل لشركة صناعية نموذجية



المكونات :

• **العملاء :**
- موزعو السلع أو الخدمات .
- المستفيدون الفعليون العاملون فى مجال السلع أو الخدمات .

• **الموردون :**
- موردو المواد الجديدة .
- موردو المعدات .
- موردو أجزاء المنتجات .
- عرض العمالة .

• **المنافسون :**
- المنافسون للموردين .
- المنافسون للعملاء .

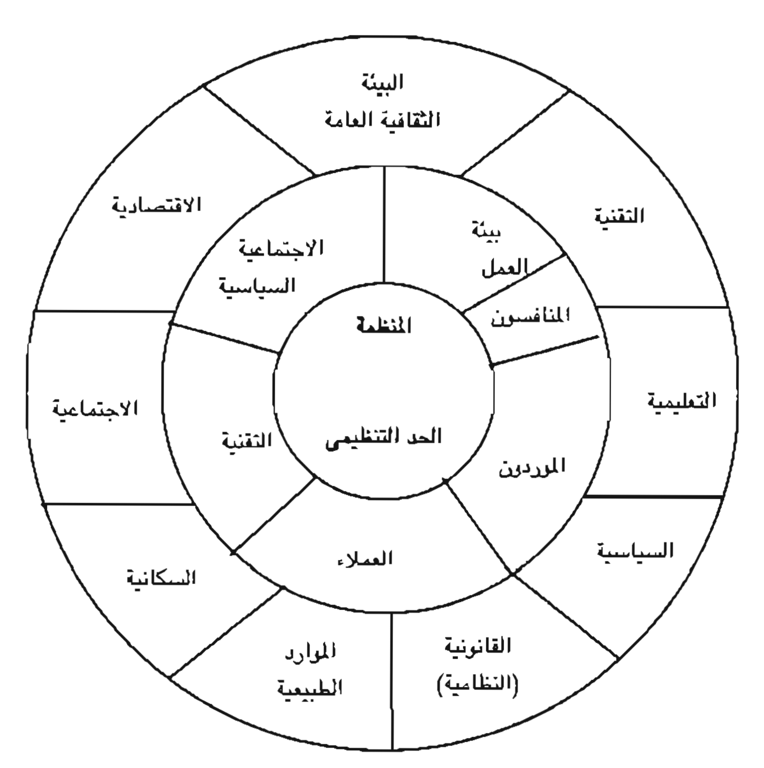
• **المكون الاجتماعى / السياسى :**
- سيطرة الحكومة على الصناعة عن طريق اللوائح .
- الاتجاه السياسى العام للمواطن نحو الصناعة ومنتجاتها المحددة .
- العلاقة مع النقابات ذات السلطة فى المنظمة .

• **المكون التقنى :**
- الوفاء بالمتطلبات التقنية الجديدة فى صناعة معينة والصناعات المرتبطة بها فى إنتاج السلع أو الخدمات .
- تحسين وتطوير المنتجات الجديدة عن طريق استخدام التقنية المتطورة فى الصناعة .

المصدر : جاكسون وزملاؤه ، **نظرية المنظمة** ، ترجمة خالد زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م ، ص ١١١ .

وعند النظر إلى البيئتين : العامة والخاصة ، أى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة ، نجد أن كلتا البيئتين تؤثران تأثيراً فعالاً سلبًا وإيجابًا فى سير العمل بالمنظمة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، حكومية أو خاصة (قطاعا أهليا) . ويوضح الشكل (١٦ - ٢١) علاقة البيئة العامة وبيئة العمل بالمنظمة .

شكل (١٦ - ٢١)
علاقة البيئة العامة وبيئة العمل بالمنظمة



المصدر : جاكسون وزملاؤه ، نظرية التنظيم ، ترجمة خالد زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م ، ص ١١٢ .

تقويم تفاعلات البيئة :

قام العديد من الباحثين بدراسة تفاعلات عوامل البيئة وتقويم تأثيرها فى السلوك التنظيمى .

يرى كل من مارش وسايمون March & Simon أن البيئة إما بيئة معادية للمنظمة فى علاقتها معها وإما بيئة غير ضارة . وتعرف البيئة غير الضارة بأنها تلك البيئة التى تكون فيها الموارد متوافرة ويسهل الحصول عليها من الموردين ، وتكون المنافسة بين أعضاء صناعة معينة هادئة بدلا من أن تكون عنيفة . وتوصف البيئة المعادية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة أو رفضهم لها ، وتكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة لاترحم .

أما كل من إميرى وتريست Emery & Trist (١٩٦٥م) فقد صنفا البيئات التنظيمية على النحو التالى :

١ - النوع الأول : البيئة الهادئة العشوائية . وتمثل أكثر البيئات بساطة ، ولا يمكن للمنظمة أن تنشأ بالبيئة ، ولكن بمقدورها أن تعمل بمعزل عنها كما هو الحال فى المفهوم الاقتصادى للسوق التنافسى الخالص ، ويمكن أن تقوم المنظمات فيها كوحدات فردية صغيرة .

٢ - النوع الثانى : البيئة الهادئة العنقودية . وهذا النوع من البيئات غير سريع التغير ، ولكنه أكثر فاعلية - نوعا ما - للتنبؤ . وتحافظ المنظمة فيه على وجودها عن طريق تنبئها الصحيح بالبيئة ، ويصبح التخطيط بالتالى مهما للغاية ، وتصبح المنظمات أكبر فى حجمها وأكثر تدرجًا للتكيف مع ذلك الوضع .

٣ - النوع الثالث : البيئة المتعكرة المتفاعلة . وهى البيئة التى توجد فيها منظمة رئيسية وعدد من المنظمات الصغيرة ، ويوجد فى هذه البيئة عدد من المنظمات المماثلة التى يجب على المنظمة أن تضعها فى الاعتبار ، ووجود هذه المنظمات يجعل من الصعب التنبؤ بالبيئة نوعًا ما .

٤ – النوع الرابع : الحقل المضطرب . ينشأ هذا النوع من البيئات الزائدة التعقيد والسريعة التغيير كنتيجة للأسباب التالية :

أ – ترابط المنظمات .

ب – المزيد من التعاقد المتبادل بين المجتمع والمنظمات الاقتصادية .

جـ – زيادة جهود البحث والتنمية لمواجهة المنافسة .

وكلها أمور تؤدى إلى المزيد من عدم التأكد بالنسبة للمنظمات (ص ص ٢١ – ٣٢) .

كما نظر دنكان Duncan (١٩٧٢م) إلى البيئة كمصدر للمعلومات بالنسبة لمنظمات العمل ، وحلل البيئة من خلال بعدى : البسيط/ المعقد و المستقر/ غير المستقر ، حيث يصف البعد البسيط/ المعقد عدد العناصر البيئية المهمة التى تؤثر فى المنظمة : أى عدد الموردين الذين يتعين على المنظمة أن تنسق معهم لإنتاج مخرجاتها (محصولات أو سلع أو خدمات) ، وعدد مجموعات العملاء المختلفة التى تشكل أسواقها المستهدفة ، وعدد المنافسين الذين ينتجون مخرجات مشابهة ، بينما يصف البعد المستقر/ غير المستقر الطبيعة المتغيرة للعناصر البيئية الرئيسية ، مثل : اللوائح الحكومية الجديدة وطلبات المورد أو العمل الجديدة أو المتغيرة والتحسينات والابتكارات التقنية . ويوضح الجدول (١٦ – ٢) المستويات المختلفة لعدم التأكد والعوامل التى تساهم فى إيجاد تلك الحالات البيئية (ص ١٢١) .

جدول (١٦ – ٢)
خصائص الحالات البيئية

	بسيطة	معقدة
مستقرة	١ الخلية : إدراك منخفض للريبة ١ – وجود عدد قليل من العوامل والمكونات فى البيئة . ٢ – تشابه العوامل والمكونات نوعًا ما بعضها مع البعض الآخر . ٣ – بقاء العوامل والمكونات أساسًا على ماهى عليه وعدم تغيرها .	٢ الخلية : إدراك منخفض نوعًا ما للريبة ١ – وجود عدد كبير من العوامل والمكونات فى البيئة . ٢ – عدم تشابه العوامل والمكونات . ٣ – بقاء العوامل والمكونات أساسًا على ماهى عليه .
نشطة	٣ الخلية : إدراك مرتفع نوعًا ما للريبة ١ – وجود عدد قليل من العوامل والمكونات فى البيئة . ٢ – تشابه العوامل والمكونات نوعًا ما . ٣ – وجود العوامل والمكونات البيئية فى حالة تغير مستمر .	٤ الخلية : إدراك مرتفع للريبة ١ – وجود عدد كبير من العوامل والمكونات فى البيئة . ٢ – عدم تشابه العوامل والمكونات بعضها مع البعض الآخر . ٣ – وجود العوامل والمكونات البيئية فى حالة تغير مستمر .

المصدر جاكسون وزملاؤه ، نظرية المنظمة ، ترجمة خالد زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م ، ص ١٢٢ .

وأكدت دراسة لورنس ولورش Lawrance & Lorach (١٩٦٧م) لعدد من المنظمات الصناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية حاجة المنظمات إلى تنويع هياكلها ضمن البيئات المتغيرة ، بما يعنى تعدداً فى الأقسام والوحدات التنظيمية ، كما تزداد حاجتها لأنماط تخصصية مختلفة ولاعتماد قوانين مهنية متنوعة (ص ١٥٧) .

ويرى الباحثان لورنس ولورش أن البيئة مصدر للمؤثرات التكيفية التى تقرر - قسراً أو احتمالاً - هيكل المنظمة وعملياتها (ص ١٥٧) . وقد قسم الباحثان البيئات الكلية إلى ثلاثة مكونات بيئية من المحتمل أن تواجهها المنظمة ، وتتكون هذه المكونات من قطاعات : السوق والقطاع الفنى/ الاقتصادى والقطاع العلمى ، ويمكن أن يسيطر أى من هذه القطاعات على بيئة المنظمة الكلية فى أى وقت ، وذلك حسب المجال الإنتاجى الذى تعمل فيه المنظمة .

ويؤكد بحث لورنس ولورش أن للبيئة الخارجية تأثيراً كبيراً فى بناء المنظمة الداخلى و فى عملياتها .

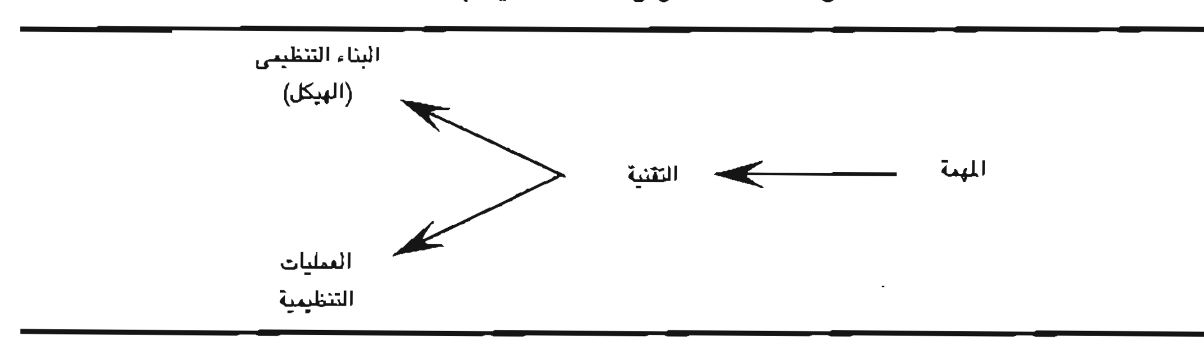
علاقة التقنية بالمنظمة :

تعرف التقنية بأنها الأساليب والعمليات الفنية التى تستخدمها المنظمة فى تحويل المدخلات - مثل : المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال - إلى مخرجات ، مثل : السلع والخدمات (جاكسون وزملاؤه ، ١٩٨٨م ، ص ٤٠٢) .

وقد اهتم الباحثون بالتقنية كمتغير بيئى له تأثير فى البناء التنظيمى والاجتماعى للمنظمة . تطور المدخل التنظيمى باتجاه بلورة مفهوم جديد (النظام الاجتماعى الفنى) حيث أكد على أهمية التقنية ، وبشكل خاص على العلاقة بين المتغيرات التقنية والمتغيرات الاجتماعية .

وقد ظهرت أهمية علاقة التقنية بالمنظمة من حيث البناء (الهيكل) والعمليات منذ وقت مبكر . ويوضح الشكل (١٦ - ٢٢) نموذج العلاقة بين التقنية والمنظمة .

شكل (١٦ - ٢٢) نموذج علاقة التقنية بالمنظمة



المصدر : جاكسون وزملاؤه ، نظرية التنظيم ، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م ، ص ٤٠٢ .

تطور أهمية التقنية :

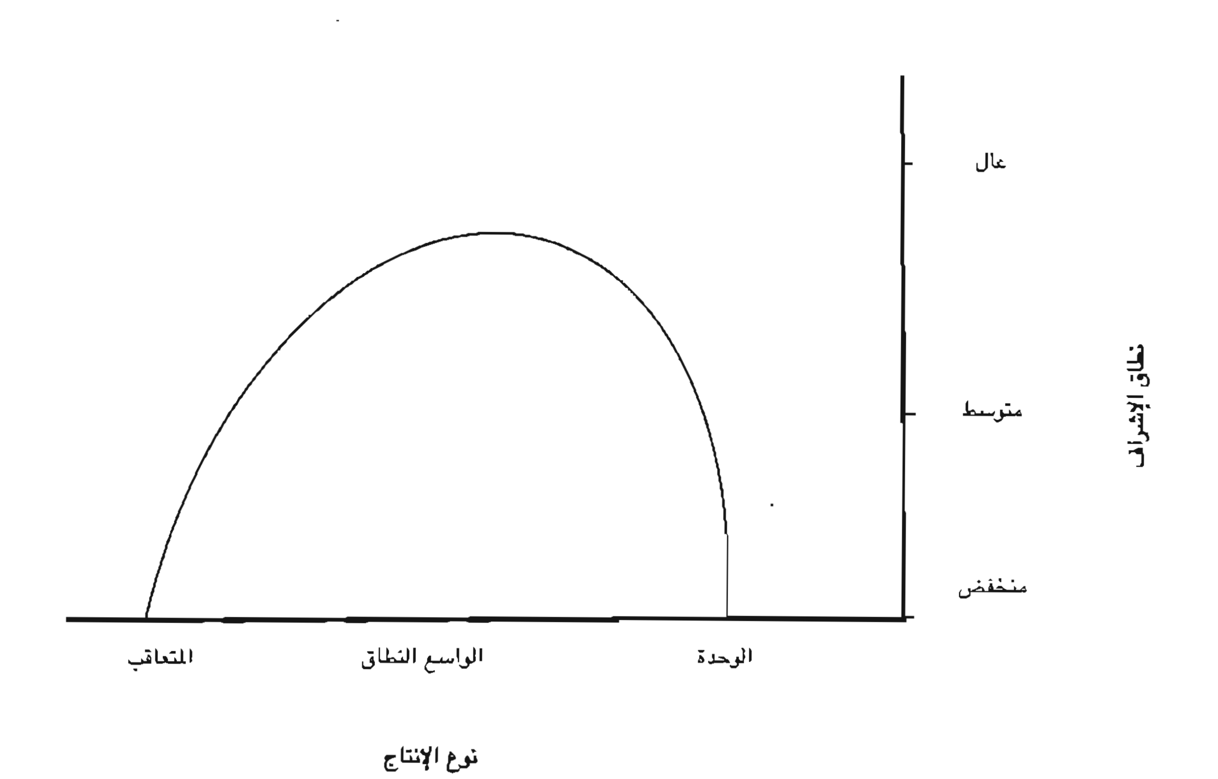
أكدت دراسة أودى Udy (١٩٥٩م) الترابط القوى بين المتغيرات التقنية والاجتماعية فى تحديد سمات الهيكل التنظيمى ، وكذلك دور المؤثرات البيئية فى نظام المكافآت (ص ٤٠٣) .

أما وودوارد Woodward (١٩٧٠م) فقد أبرزت العلاقة المتداخلة للتقنية بين البيئة والهيكل التنظيمى والسلوك فى المنظمة ، حيث إنها تعتمد على عدة عوامل تتمثل فى : طبيعة الإنتاج ، حجم المنتجات ، الخامات ، العناصر المادية ، وغير ذلك من العوامل الأخرى التى تثير مواقف عدم التأكد (ص ٢٣٧) .

كما أكدت وودوارد (١٩٦٥م) على وجود علاقة بين نوع التقنية المستخدمة وبين نطاق الإشراف ، كذلك بينها وبين حجم هيكل المنظمة التنظيمى ، وهذا ما دعا بعض المنظمات (المؤسسات) الناجحة إلى النزوع إلى استخدام وتبنى هياكل تنظيمية تناسب التقنية المستخدمة فيها خلافاً للمنشآت غير الناجحة التى تكون هياكلها التنظيمية مختلفة ، وذلك لأن المنشآت (المنظمات) الناجحة هى التى تختار التصميم التنظيمى الأكثر ملاءمة لنوع التقنية السائدة فيها (ص ٢٣٨) . ويوضح الشكل (١٦ - ٢٣) العلاقة بين نطاق الإشراف ونوع الإنتاج فى دراسة وودوارد .

شكل (١٦ - ٢٣)

العلاقة بين نطاق الإشراف ونوع الإنتاج « وودوارد »



المصدر : جاكسون وزملاؤه ، **نظرية التنظيم** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م ، ص ٤٠٧ .

ويشير خاندوالا Khandwalla (١٩٧٤م) إلى أن بيرو صنف المنظمات وفق مصفوفة تضم أربعة أنواع من التقنية ، هي :

١ - الحرفية : وهي نادرة الاستثناءات قليلة التوقعات ، ولأن العمل متماثل تعتمد المعالجة على الخبرة ؛ أي البحث غير التحليلي .

٢ - غير الروتينية : العمل غير متماثل فتكون الاستثناءات عديدة والتوقعات متنوعة ، وتعتمد المعالجة على الحدس والتخمين ؛ أي البحث غير التحليلي .

٣ - الروتينية : العمل متماثل ويتضمن استثناءات نادرة وتوقعات محددة ، وتعتمد المعالجة على البحث التحليلي .

٤ - الهندسية : العمل متنوع ويتضمن استثناءات عديدة ، وفيه توقعات كثيرة ، وتعتمد المعالجة على البحث التحليلي (ص ٢٤٦) .

وقد أوضح خاندوالا أن تقنية الإنتاج الواسع النطاق تؤدي حتما إلى اللامركزية واستخدام الضوابط المتطورة . ويوضح الجدول (١٦ - ٣) علاقة تقنية الإنتاج الضخم بالرقابة البيروقراطية .

جدول (١٦ – ٣)
تقنية الإنتاج الضخم والرقابة البيروقراطية

بعث خاندوالا باستبانة لرؤساء الشركات فى عدد من الصناعات التى تم اختيارها بدقة ، وشاركت فيه تسع وسبعون شركة . وقد طلب من رؤساء الشركات تقديم تقديرات للعديد من المتغيرات ، وذلك على النحو التالى :

١ – الإنتاج الضخم لتوجه تقنيتهم :

طلب منهم تقدير مدى استخدام أى من التقنيات الخمس التى صنفتها «وودارد» فى عمليات تصنيع الإنتاج فى شركاتهم . والتقنيات المطلوب أن يتم الاختيار من بينها ، هى : مصنوع خصيصاً ، والدفعة الصغيرة ، والدفعة الكبيرة ، والإنتاج الضخم ، والعملية المستمرة . وستكون الشركات المتجهة نحو الإنتاج الضخم هى تلك التى تستخدم العملية المستمرة .

٢ – التوحيد الرأسى :

المدى الذى تنهمك فيه الشركة فى نشاطات تمكنها من التحكم فى المدخلات (عوامل الإنتاج) والمخرجات (قنوات التوزيع)

٣ – تفويض السلطة :

مدى تفويض سلطات اتخاذ القرار فى تسعة مجالات رئيسية إلى مرؤوسى الرئيس الأعلى .

٤ – استخدام الرقابة المتطورة :

مدى استخدام الشركة لكل أسلوب من تسعة أساليب مختلفة للرقابة . تضمنت الأساليب ضوابط مثل : مراجعة الأداء ، الرقابة النوعية الإحصائية ، الميزانية المرنة أو موازنة النشاط ، التكاليف القياسية . وقد قام أيضاً بقياس حجم كل شركة ومتوسط معدل صافى ربحها .

وكشف تحليل «خاندوالا» أن مقياسه للتقنية قد ارتبط بالتوحيد الرأسى ، بينما لم يرتبط بأى متغير آخر فى الدراسة . وارتبط الحجم بكافة المتغيرات الأخرى فى الدراسة فيما عدا الربحية التى لم ترتبط بأى من المتغيرات . وقد تأكد نموذجه بصفة عامة بتنبؤ التقنية بالتوحيد الرأسى ، الذى تنبأ بدوره باللامركزية ، التى تنبأت بالتالى باستعمال الضوابط .

المصدر : جاكسون وزملاؤه ، نظرية المنظمة ، ترجمة خالد زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٨م/١٤٠٨هـ ص ٤١٥ .

البناء المعمارى للمنظمة :

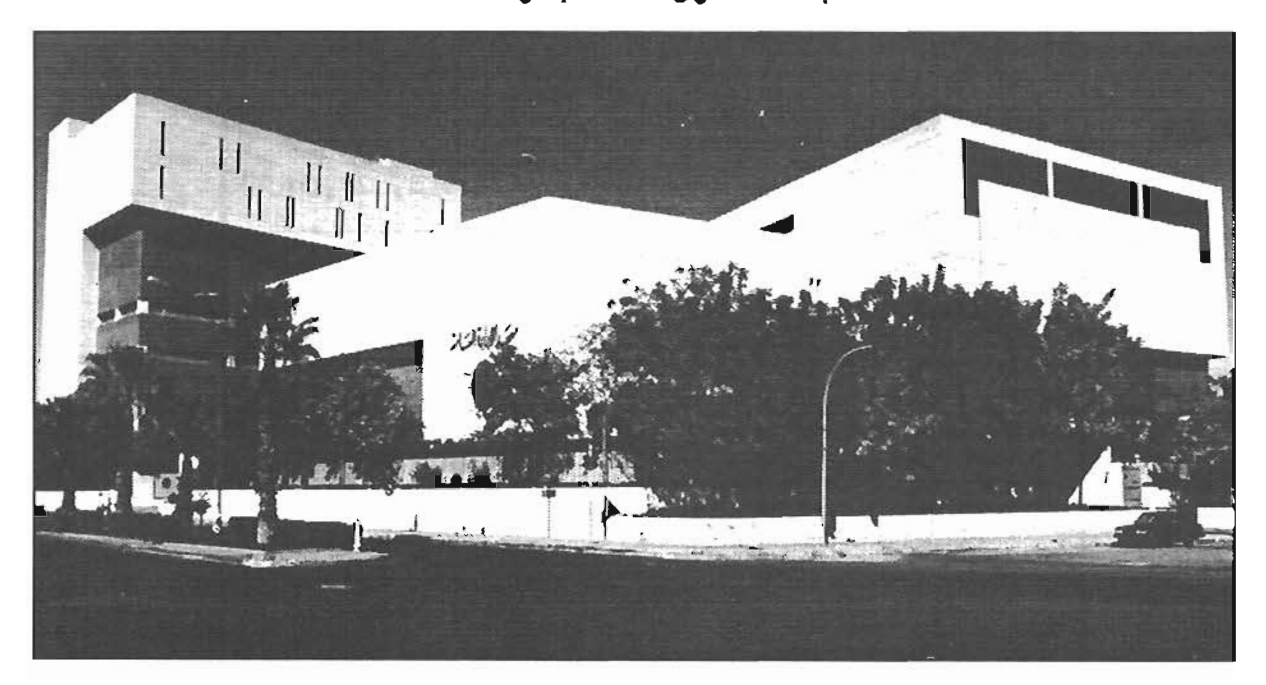
يعرف البناء المعمارى للمنظمة بأنه ذلك التصميم الفيزيولوجى (المادى) للمنظمة الذى يساعد على ممارسة العمل .

ويعتقد مايلز Miles (١٩٨٠م) أن البناء المعمارى للمنظمة قد يوجد العوائق والصعوبات بين الأفراد ووحدات العمل فى المنظمة ، كما أن بإمكان البناء المعمارى أن يقلل أو يتمم الأشكال الأخرى فى الهيكل التنظيمى (ص ٤٣) . ولهذا السبب فإن البناء المعمارى للمنظمات – كما يرى مايلز – يعتبر وسيلة أخرى من وسائل المنظمات توجد لدى المديرين والمصممين لتقسيم وتنسيق عمل الوحدات والأعضاء فى منظمات عملهم .

ويتمثل تأثير وفعالية البناء المعمارى للمنظمة فى شكله وموقعه ، فشكل البناء المعمارى للمنظمة يؤثر إيجاباً وسلباً فى : عمليات الاتصال وسرعة الإنجاز واجتماعات الأفراد وشكل المكاتب وسهولة وصول المستفيدين إليها ، ويؤثر كذلك فى البيئة الفيزيولوجية (المادية) للمنظمة . كما يلعب البناء المعمارى دوراً رئيسياً فى عملية الرقابة الإدارية والمتابعة والإشراف .

ويوضح الشكل (١٦ – ٢٤) صورة أحد المبانى المعمارية لأحد الأجهزة الحكومية فى المملكة وهو معهد الإدارة العامة .

شكل (١٦ - ٢٤)
البناء المعماري لمعهد الإدارة العامة



ثقافة المنظمة :

تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات ، وتغلب على ممارستهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو لا شعورية . وثقافة المنظمة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي تعيش وتوجد فيها هذه المنظمات ، بحيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذه المنظمات ، كما أنها تعني الأنماط والتكونات والممارسات التي تحدث في أثناء العمل ، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للأنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها .

ويرى وليم أوشي[٥٣] Ouchi في كتابه القيم : نظرية Z (١٩٨١م) أن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة ، حيث يرى أن هذه «الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك ، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم ، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين» (ص ٢٤٧) .

ويرى سيشن[٥٤] Schein (١٩٨٥م) أن الثقافة تعرف كنمط افتراضات أساسية تكشف أو تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتوحد الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تعتبر ذات قيمة ، ولهذا تعتبر فكرة العضو الجديد طريقة حديثة للإدراك والتفكير والشعور في العلاقة لهذه المشكلات (ماينر[٥٥] Miner ، ١٩٨٨م ، ص ٥٥٩) .

ويرى ماينر[٥٦] Miner (١٩٨٨م) أن الثقافة الوطنية هي ما يشارك به المواطنون في الوطن ، أما ثقافة المؤسسة (المنظمة) فهي ما يشارك به أفراد المؤسسة (ص ٥٦٠) .

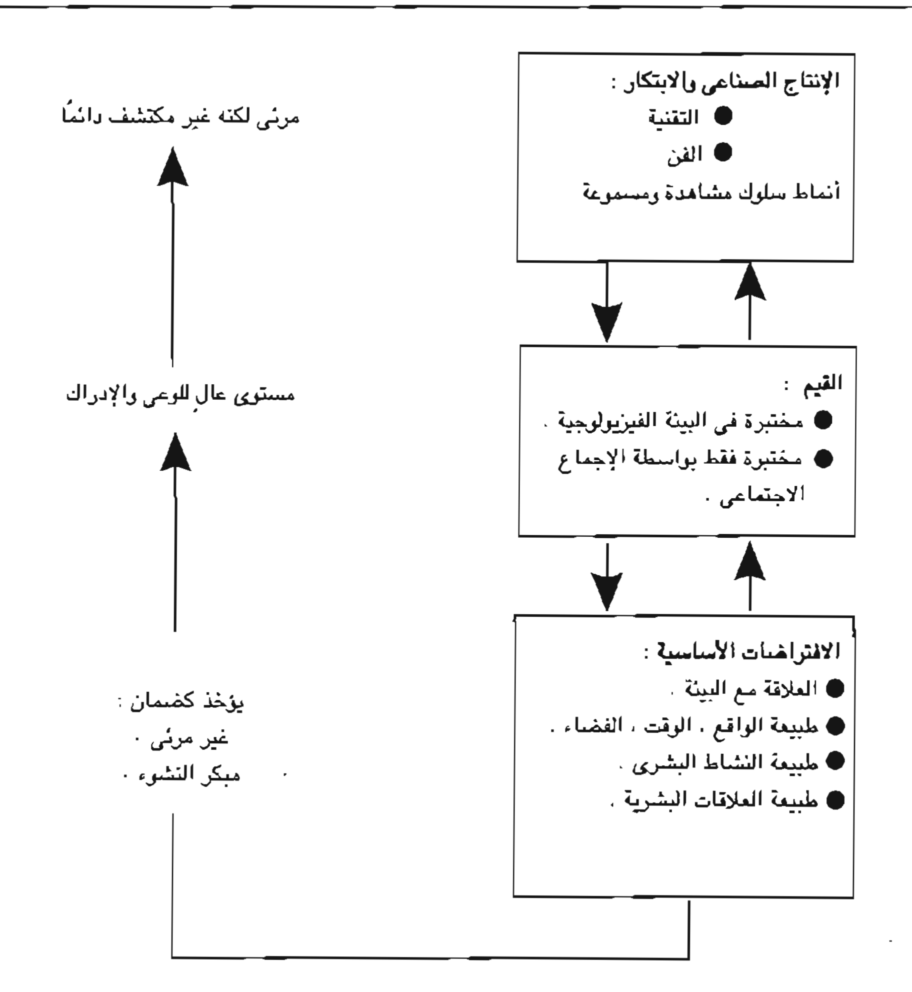
ويعتقد ديل[٥٧] T. Deal (١٩٨٩م) أن الثقافة هي : ذلك المفهوم الذي يسبب الحيرة اللطيفة وغير الملموسة ، تلك الضغوط اللاشعورية التي تشكل وترسم هيئة المجتمع أو مكان العمل . إنها التشكيل الكامن للأفكار والسلوك الإنساني من خلال المنظمة وعبر حدودها . الثقافة تزودنا بالاستقرار وتعزز التأكد ، ترسخ الأمر والتنبؤ وتخلق المعنى (ص ١) .

ويرى ماينر [٥٨] (١٩٨٨م) أن سيشن [٥٩] اقترح نموذج مركبات متعددة للثقافة يمثله الشكل رقم (١٦ - ٢٥) ، حيث يعتقد سيشن أن ماندركه فى السطح هو إنتاج ثقافى ، مثل : التقنية ، الفن ، القصص ، الطقوس ، الرموز ونحو ذلك .

أما ما يوجد فى العمق فيمثل القيم الثقافية التى تصف المدركات الثقافية لما هو جيد وصحيح وما هو عكس ذلك . وفى الأساس توجد الافتراضات الثقافية والمعتقدات التى قد لا نعيها ، غير أنها تكون سلوكنا وتؤثر فى قراراتنا (ماينر ١٩٨٨م ، ص ص ٥٥٩ - ٥٦٠) . ويوضح الشكل (١٦ - ٢٥) مستويات الثقافة .

شكل (١٦ - ٢٥)

مستويات الثقافة (سيشن Schein ١٩٨٥م)



مستويات الثقافة : الفرضيات الأساسية والقيم والإنتاج الصناعى والمبتكرات ، توجد فى زيادة مستويات الوعى والإدراك فى الفرد ، وحتى الأن يتاثر كل مؤثر بالمستويات المجاورة تباعًا .

المصدر . Miner, J., **Organizational Behavior** , Romdom House , New York , 1988, p.559 .

مصادر ثقافة المنظمة :

تتمثل ثقافة المنظمة فى العديد من المصادر والمكونات التى تساهم معًا فى تكوين وتشكيل هذه الثقافة ، بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبر عنها ، ونعنى بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين ، وتأثير ذلك فى أدائهم وفعالياتهم إيجابًا وسلبًا .

ولقد اهتم كل من علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الأجناس البشرية «الأنتربولوجيا» ، وكذلك علماء الإدارة والسياسة بمصادر ثقافة المنظمة ورموزها منذ وقت مبكر ، لشعورهم بأهمية هذه المصادر ومدى تأثيرها وأهميتها فى منظمات العمل ، وخصوصا فى العصر الحاضر .

وتتمثل مصادر ورموز ثقافة المنظمة فى كل من : الأساطير ، القصص والحكايات ، الطقوس والاحتفالات ، المجاز (الاستعارة) ، النكت والطرائف ، الألعاب الشعبية ، البطولات والأبطال ، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية ، العادات والقيم والأعراف (بولمان[٦٠] وديل Bolman & Deal ، ص ص ٢٥٢ - ٢٥٤) .

وسوف نلقى الضوء فيما يلى على أهم هذه المصادر :

١ - **الأساطير** : هى تلك الحكايات الخرافية التى لا تحمل معنى حقيقيا ، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها فى التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة منها والدرس ، مثل : حكايات ألف ليلة وليلة والأساطير الشعبية الأخرى التى تحكى البطولات والمغامرات . وهى تأتى أحيانا كمزيج من الواقع والخيال ، وتعتمد على أسلوب المبالغة والإثارة والمفاجآت العجيبة . إن للأساطير وجهين : أحدهما إيجابى والآخر سلبى . فالجانب الإيجابى يتمثل فى ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه القديم ، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر و تجارب القدماء ، للاستفادة منها فى مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل . أما جانبها السلبى فيتمثل فى خلطها بين الحقائق والخيالات ، ومبالغتها ، وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية ، غير أن للأساطير أهمية خاصة فى منظمات العمل .

٢ - **القصص والحكايات** : وتتمثل فى القصص والحكايات القصيرة التى تقدم للأطفال فى أثناء الصغر ، لتوفير جو من المرح والسرور ، وتقديم مواقف طريفة ومرحة ذات عبر ودروس للاستفادة منها فى الحاضر والمستقبل ، وهى تساهم فى إراحة الأطفال من التوتر والقلق وفى تقديم المرح والسعادة والتشويق والمتعة لهم . وقد تستخدم للأطفال أو للكبار تمهيداً لتقديم الوسائل الاجتماعية والثقافية المطلوبة لتعلم . الحكمة والصبر وتحمل المشاق والحكم وتقبل الآخرين ونحو ذلك . إن وجودها فى منظمات العمل ضرورى وجوهرى لحفظ جو العلاقات الودية ، وجعل العمل ممتعًا ومشوقًا وغير ممل وغير رتيب . وتستخدم القصص والحكايات غالبًا فى منظمات العمل لتعكس رسالة معينة ، مثل أن تحكى للموظفين كيفية تطور جهاز إدارى أو مؤسسة معينة ، والصعوبات التى واجهت تطور ونمو هذا الجهاز - أو المؤسسة - وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به فى أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالى . ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسئولين منذ أن كان صغيراً وطريقة كفاحه ومعاناته فى الحياة والدراسة ، حتى أصبح وزيراً أو رجل أعمال مشهوراً أو مديرًا ناجحًا يضرب به المثل ونحو ذلك .

٣ - **الطقوس واحتفالات المناسبات** : تتمثل الطقوس واحتفالات المناسبات فى الاحتفال بالعيد السعيد فى بعض الأجهزة والمؤسسات أو الشركات ، بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل واستقبالهم بعضهم بعضًا فى قاعة خاصة ، أو فى احتفالات بداية العام الدراسى أو نهايته ، أو فى تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء ، أو فى استقبال مدير جديد أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل فى مكان آخر أو أحيلوا على التقاعد . وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك فى : حفلات جوائز للموظفين المثاليين والمجدين ، حفلات الرحلات ، حفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية مثل : جمع التبرعات لبعض العاملين أو الموظفين عند زواجهم ، أو زيارة المرضى من الموظفين فى المستشفيات وتقديم الهدايا لهم ونحو ذلك . ويوضح الشكل (١٦ - ٢٦) نموذجًا من نماذج احتفالات معهد الإدارة العامة .

شكل (١٦ - ٢٦)

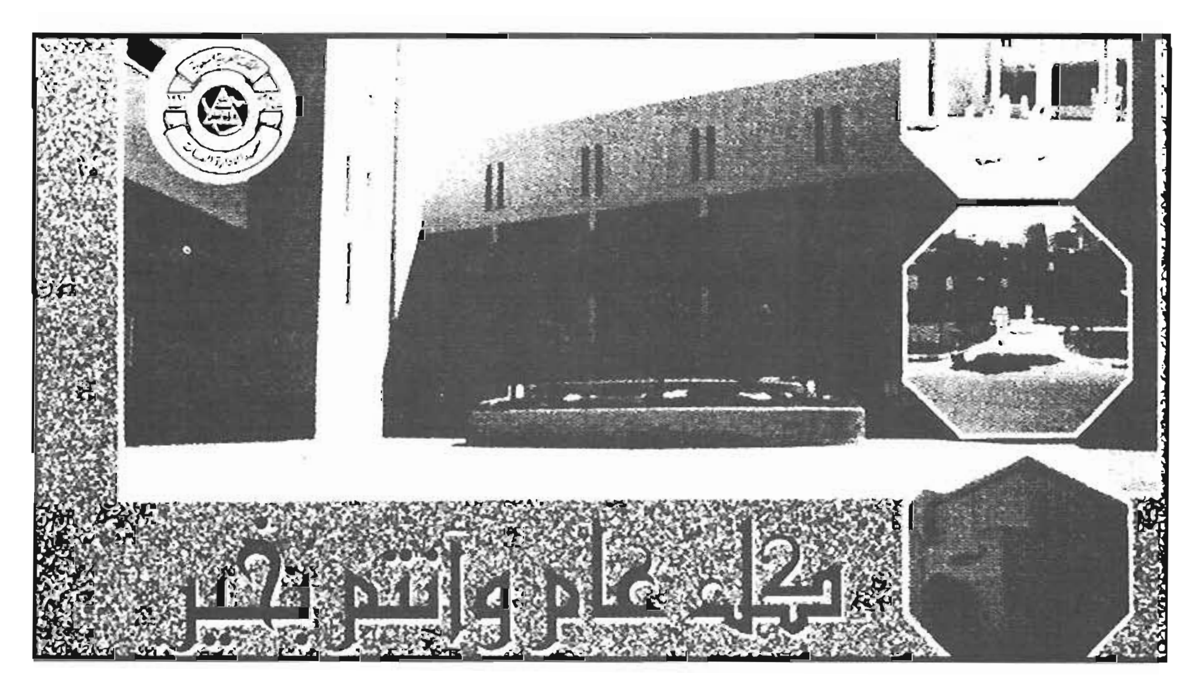
نموذج من احتفالات معهد الإدارة العامة بتوزيع بعض الجوائز



كما يوضح الشكل (١٦ - ٢٧) نموذجًا من نماذج بطاقات المعايدة التى يوفرها معهد الإدارة العامة للعاملين به فى مناسبات الأعياد .

شكل (١٦ - ٢٧)

نموذج من بطاقات المعايدة التى يوفرها معهد الإدارة العامة للعاملين به فى مناسبات الأعياد



٤ - **المجاز والطرائف والنكت والألعاب** : تستخدم التعبيرات المجازية والطرائف والنكت والألعاب كأساليب رمزية ، للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين ، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة . إنها وسائل إنسانية تستخدم فى الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق فى أثناء عمليات الاتصال بين أعضاء المؤسسة ، كما أنها تقدم بأسلوب نقدى مرح وإيجابى يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء فى المؤسسة . إن الطرائف والنكت تستخدم عندما يدب سوء الخلاف فى الاجتماعات ، أو بين الإدارات أو بين القيادة والعاملين ، كما أنها تساعد على الإبداع والابتكار . وتستخدم الألعاب كذلك لتوثيق عرى الثقة والألفة والمحبة والصداقة بين العاملين فى مختلف المستويات الإدارية بمؤسسات العمل .

٥ - **البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية** : ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الاجتماعية فى القصص والحكايات والأساطير . وغالبا ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقة يعاد ترديدها لأخذ الدروس والعبر منها . إن فى التاريخ الإسلامى والعربى العديد من قصص البطولة والأبطال العرب والمسلمين ، خلال تاريخهم الطويل والناصع ، مثل : قصص الصحابة والتابعين والمشاهير فى التاريخ الإسلامى ، فى الفتوحات والبطولات العربية والإسلامية ، وقصص الأبطال والقادة العرب والمسلمين فى مجال السياسة والأدب والفلسفة أو الطب والاجتماع والتاريخ والإدارة فى الماضى والحاضر . وتؤخذ هذه البطولات كقدوة ومثال يحتذى به فى منظمات العمل الحديثة .

٦ - **العادات والتقاليد والأعراف** : تمثل العادات والتقاليد والأعراف قيم المجتمع الذى يعيش فيه الفرد ، وهى من أهم مصادر ثقافة المنظمة ، حيث تصبغ الموظف فى المؤسسة ، سواء كان مديرًا أو مشرفًا أو موظفًا صغيرًا أو عاملًا ، كما أنها تؤثر فى شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكى وفق هذه التقاليد ، وذلك حسب المواقع الجغرافية والبيئة التى يعيش فيها هذا الفرد .

الثقافة الفرعية ودورها فى منظمات العمل :

نعنى بالثقافة الفرعية تلك الثقافة التى تأتى كجزء من الثقافة الكلية للفرد ، حيث نجد أن عادات وتقاليد وأعراف وقيم كل موظف تؤثر فى سلوكه وممارساته ، وذلك حسب البيئة التى يعيش فيها و الموقع الجغرافى و مستوى العمر و الحالة الاقتصادية والمركز الاجتماعى وتأثير معتقداته وقيمه ، وتأثير أسرته وتربيته ونوع تعليمه وثقافته العامة ، وتأثير أصدقائه وقراءاته وسفراته واتجاهاته وميوله ودوافعه وتوقعاته ونواياه . كل هذه العوامل تمثل ثقافته الفرعية حيث تنعكس بطريقة شعورية ولاشعورية على سلوكه وتصرفاته وممارساته في العمل الوظيفي ، وتكون نمطًا من أنماط شخصيته .

الهوامش :

١ - محمد الشباني ، **نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية** ، ١٤٠٥هـ ، ص ٢٣ .

٢ - محمد الشباني ، المرجع نفسه ، ص ص ٢٣ - ٢٤ .

٣ - إبراهيم أبو سن ، **الإدارة في الإسلام** ، الدار السودانية للكتب ، مكتبة وهبه ، مصر ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م ، ص ٧٢ .

٤ - محمد الشباني ، ١٤٠٥هـ ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

٥ - محمد الشباني ، المرجع نفسه ، ص ٢٤ .

٦ - محمد الشباني ، المرجع نفسه ، ص ٤٥ .

٧ - لمزيد من الاطلاع على الهيكل التنظيمي في الإسلام راجع ماكتبه الشباني وأبو سن في هذا المجال .

٨ - أحمد رشيد ، **نظرية الإدارة العامة** ، دار الشروق ، ط ٥ ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م ، ص ١٥٢ .

٩ - أحمد رشيد ، المرجع نفسه ، ص ١٥٢ .

10 - Gibson et al., **Organizations**, Business Publication, inc. Plano, Texas, 4th ed., 1982 ,p. 289 .

١١ - أحمد رشيد ، مرجع سابق ، ١٩٧٨م ، ص ١٥٢ .

12 - Miles, R. MACRO, **Organizational Behavior**, 1980, p. 18.

13 - Gibson et al., 1982, op .cit., p. 288 .

14 - Ibid., p. 289 .

15 - Miles, 1980, op.cit. , p . 288 .

16 - Ibid., p. 19 .

17 - Ibid., pp. 19 - 20 .

18 - Ibid., p. 20 .

19 - Ibid., pp. 20 - 21 .

20 - Ibid., p. 21 .

21 - Ibid., p. 23 .

22 - Ibid., p. 24 .

23 - Ibid., pp. 24 - 25 .

24 - Ibid., p. 25 .

25 - Ibid., pp., 25- 26 .

26 - Ibid., p. 27 .

٢٧ - حنفي سليمان ، **الإدارة : منهج شامل** ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٢م ، ص ٣٩٠ .

٢٨ - جاكسون وزملاؤه ، **نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة** ، ترجمة د. خالد زروق ، إدارة البحوث بمعهد الإدارة العامة ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م ، ص ص ٢٢٧ - ٢٢٨ .

٢٩ - خالد زروق ، **أسس وتطبيقات التنظيم** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٥هـ ، (مذكرات) .

٣٠ - خالد زروق ، المرجع نفسه ، ص ٦ .

٣١ - خالد زروق ، المرجع نفسه ، ص ٧ .

32 - Gibson et al., op. cit., p. 289 .

٣٣ - أحمد رشيد ، مرجع سابق ، ١٣٨٧هـ ، ص ٥٦ .

٣٤ - الدليل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة ، إدارة التخطيط والتطوير ، ١٤١٢ هـ .

٣٥ - ثامر المطيرى ، **أساسيات الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** ، دار اللواء ، ١٤٠٧هـ ، ص ص ١٥٢ - ١٥٢ .

٣٦ - ثامر المطيرى ، المرجع نفسه ، ص ٣٠٧ .

٣٧ - الشكل حصل عليه المؤلف بطريق المناولة الشخصية .

٣٨ - ثامر المطيرى ، مرجع سابق ، ص ٣١٩ .

39 - Gibson et al., op. cit., p. 296 .

40 - Hitt et al., 1979 , op. cit., p.184 .

41 - Gibson et al., 1982, op. cit., p. 304 .

42 - Ibid., p. 305 .

٤٣ - جاكسون وزملاؤه ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م ، مرجع سابق ، ص ٢٤١ .

٤٤ - جاكسون وزملاؤه ، المرجع نفسه ، ص ٢٤٦ .

٤٥ - جاكسون وزملاؤه ، المرجع نفسه ، ص ٢٤٧ .

٤٦ - جاكسون وزملاؤه ، المرجع نفسه ، ص ٢٤٧ .

٤٧ - جاكسون وزملاؤه ، المرجع نفسه ، ص ٢٤٨ .

٤٨ - حسن محمد حربى ، **علم المنظمة** ، جامعة الموصل : العراق ١٩٨٩م ، ص ٢٨٤ .

٤٩ - حسن محمد حربى ، المرجع نفسه ، ص ٢٨٥ .

٥٠ - حسن محمد حربى ، المرجع نفسه ، ص ٢٨٥ .

٥١ - جاكسون وزملاؤه ، ١٩٨٨م ، مرجع سابق ، ص ١٠٨ .

٥٢ - جاكسون وزملاؤه ، المرجع نفسه ، ص ١٠٨ .

٥٣ - أو شى ، **نظرية النموذج اليابانى فى الإدارة** ، ترجمة حسن ياسين ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٥هـ ، ص ٢٤٧ .

54 - Schein, E.H. , **Organizational Culture & Leadership : A Dynamic View**, San Francisco; Jossey - Bass,1985 .

55 - Miner, J., **Organizational Behavior**, Random House, inc. 1988, p. 559 .

56 - Ibid., p. 560 .

57 - Deal, T. Culture, Change, and Loss, MLE ALUMNI BULLETIN, **The Management of Lifelong Education**, Vol. 3, no. 1, December, 1989, p.1.

58 - Miner, 1988,op. cit., pp. 559-560 .

59 - Schein, op. cit. 1985.

60 - Bolman, L. & Deal, T., **Reframing Organizations**, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, 1991, pp. 253 - 254 .

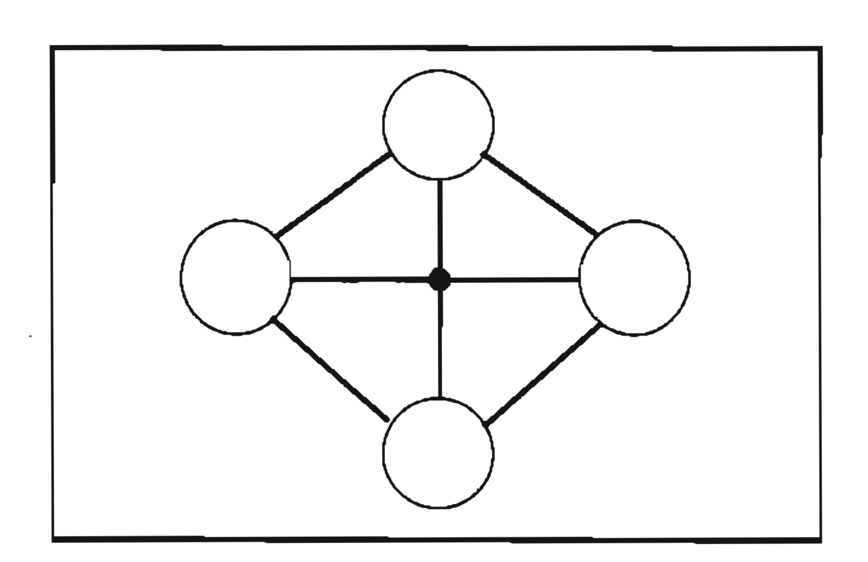
القسم السادس

فعاليات عمليات المنظمة :

- الاتصالات .
- إعداد واتخاذ القرارات .
- قياس وتقويم الأداء .

الفصل السابع عشر

الاتصالات



مفهوم الاتصال :

الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر ، وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه . وبرغم بساطة هذا التعريف فإنه يعطينا فكرة واضحة عن عملية الاتصال بأنها تبادل للمعلومات بين المرسل والمرسل إليه . وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكارًا أو أى شىء آخر له علاقة بين المرسل والمرسل إليه .

إن الاتصال يمارسه الإنسان فى حياته يوميا بصفته سلوكًا إنسانيًا عاديًا يحدث بين فرد وآخر : بين الزوج والزوجة ، بين الأب وابنه ، بين الأخ وأخيه ، بين المدير والموظف ، بين العاملين فيما بينهم ، بين رجال الإعلام ورجال الأعمال . كما أن هذا الاتصال يكون عادة حول موضوعات إنسانية وفنية ، ووسائله متعددة ، فهناك الاتصال الشخصى اللفظى ، وهناك الرسائل ، وهناك الاتصال غير اللفظى أو ما يعرف بـ «لغة الجسم» أو الإشارات .

تعريف الاتصال :

الاتصال باللغة العربية [١] : «اتصل إلى بنى فلان : انتمى وانتسب ، ... واتصل الشىء بالشىء : مطاوع وصله به ...» .

وكلمة اتصال باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التى تعنى : جعل الشىء عامًا to make common أو تقاسم to share أو نقل to transmit . ويعنى ذلك أن لفظ الاتصال فى اللغة الإنجليزية يعنى مقاسمة المعنى وجعله عامًا بين شخصين أو مجموعة أو جماعات (Encyclopaedia Britannica , vol. 6 , pp. 203-204) [٢].

ويعرف المورد AL - MAWRID [٣] (١٩٨٨م ، ص ١٩٨) كلمة Communication بأنها :

١ - (أ) معلومات مبلغة (ب) رسالة شفوية أو خطية

٢ - تبادل الفكرات أو الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات .

كما يعرف قاموس علم النفس [٤] كلمة Communicate بأنها «أوصل ، انقل ، أبلغ ، راسل ، خالط (زهران ، قاموس علم النفس ، ١٩٨٧م ، ص ٨٩) ، وتعرفها لجنة الاتصالات فى مشروعات الأعمال والصناعة التابعة للجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنها «تبادل الحقائق والأفكار أو الآراء أو المشاعر ، ويتطلب ذلك تقديمًا وتلقيًا ينتج عنه تفاهم عام بين جميع الأطراف . ولا يدل ذلك بالضرورة على وجود اتفاق بينها» (Merrihue, 1960, pp. 15 -16) [٥] .

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) الاتصال بأنه : «أى سلوك يؤدى إلى تبادل المعنى» (Merrihue, 1960, p. 16) . ويرى مريهيو Merrihue أن الاتصال هو « أى سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ، ويؤدى إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه » (Merrihue, 1960, p. 16) .

أما كيت ديفز [٦] K . Davis (١٩٦٧م) فيعرف الاتصال بأنه «عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر» (ص ٣١٧) .

وينظر كل من هاناك وتورل [٧] Hannak and Thorrel (١٩٦٤م) إلى الاتصال على أنه : « العملية التى يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه » (ص ٤٠٠) . ويصف ريدفيلد [٨] Redfield (١٩٥٣م) الاتصال بأنه «المجال العريض لتبادل الحقائق والآراء بين الأفراد ، ولا يقصد به تكنولوجية التلفون والتلغراف والراديو ونحو ذلك » (ص ص ٢ - ٦) .

ويعتبر شيرى [٩] Cherry (١٩٦١م) أن الاتصال هو : «السلوك اللفظى أو المكتوب الذى يستخدمه أحد الأطراف للتأثير فى الطرف الآخر» (ص ص ٦ - ١٦) .

ويركز بعض علماء النفس على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة فى عملية الاتصال . ومن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر ، حيث يرى عالم النفس ب . ف . سكنر [١٠] B. F. Skinner (١٩٧٤م) أن الاتصال هو :

«استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات» (ص ٨٨ – ٨٩) . ويرى د . أحمد عزت راجح«[١١] (١٩٦٥م) أن الاتصال يعنى «انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال ، والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء» (ص ٥٠٧) .

ويقترح بعض العلماء أنه يجب النظر إلى العلاقات والتفاعلات التبادلية التى تحدث فى الاتصال على أنها محور التركيز ، فيرى فيلبس ومتيزقر [١٢] Philips & Metzger (١٩٧٦م) أن الاتصال هو «وضع الأفكار فى صياغات (رسائل) وفى وسيلة مناسبة ، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ، ويتصرف بالشكل المطلوب» (ص ٤٤) .

ويرى راشد [١٣] أن الاتصال يجب أن يشتمل على الاعتبارات التالية :

١ – مفهوم «العملية» ، وبمقتضاه ينظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها حالة ديناميكية متغيرة .

٢ – يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات ، ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل فى عملية الاتصال : أحدهما مرسل والآخر مستقبل .

٣ – لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأى أو الفكرة وتفهمها ، فإن مجرد تلقى أو سماع الرسالة لا يعنى بالضرورة تفهمها ، لأن هناك فرقا بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها .

٤ – الغرض من الاتصال هو التأثير فى المستقبل حتى تحدث الاستجابة التى قصدها المرسل (ص ص ١٥ – ١٧) .

وعلى ضوء ذلك يعرف راشد [١٤] (١٤٠٤هـ) الاتصال بأنه «عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) ، بقصد التأثير فيه (أو فيها) وإحداث الاستجابة المطلوبة» (ص ١٧) .

ويرى ماهر [١٥] (١٩٨٦م) أن الاتصال هو : «عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر» ص (٣٦٥) .

ونود أن نعرف الاتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين ، تتضمن معلومات وأفكاراً وتستخدم عدة أساليب فى سبيل تحقيق أهداف مرغوبة .

عناصر الاتصال:

من خلال التعريفات التى تحدثنا فيها عن عملية الاتصال ، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية ، وتتمثل هذه العناصر فى : المرسل والرسالة والوسيلة المستخدمة والمستقبل (المرسل إليه) . ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالى :

١ – المرسل ، هو الشخص الذى يود – أو مجموعة الأشخاص الذين يودون – نقل الرسالة إلى طرف آخر ، ولديه مجموعات من المعلومات والأفكار ، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار ، وهذا ما يعرف (بالإدراك) . كما أنه يتأثر فى ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة . ولاشك فى أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه ، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية ، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه ، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التى تحملها وعملية تفسيره لها .

٢ – الرسالة ، وهى عبارة عن الرموز التى تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل ، وهى تأخذ عدة أشكال من الرموز ، مثل : الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور ، والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت . ولاشك فى أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه . كما أن سوء الاختيار يقود إلى – ويسبب – مشكلات عديدة . وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد . كما أن الرسالة تتضمن معانى خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة . وقد تكون هذه المعانى مقصودة من المرسل أو غير مقصودة .

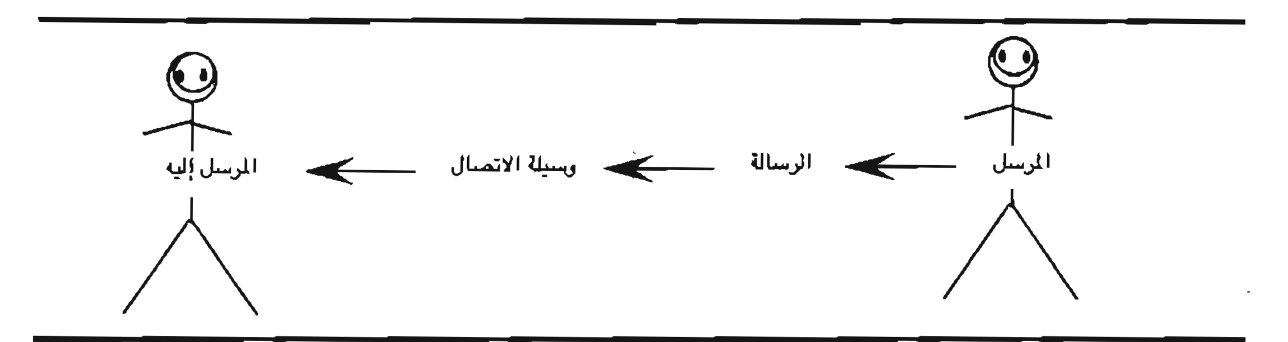
٣ – الوسيلة ، تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً فى فهم الرسالة المرسلة ، لذلك على المرسل أن ينتقى ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية فى المرسل إليه (المستقبل) . كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال ، فمنها الشفهى كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والتلفون والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات . كما أن هناك الاتصالات

المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات ، والدوريات والتلكس والفاكس واللوائح وأدلة وإجراءات العمل . ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها ؛ فهناك الوسائل الرسمية وهناك الوسائل غير الرسمية . والوسائل الرسمية هى تلك الوسائل التى تستخدم فى منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمى للمنظمة ، مثل : التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات . أما الاتصالات غير الرسمية فهى التى تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمى للمنظمة ، مثل الأحاديث الودية وتبادل الطرائف والنكات وحفلات الشاى والمناقشات فى أثناء فترات الراحة . وجميع هذه الوسائل - سواء منها الرسمية أو غير الرسمية - ضرورية فى عمليات الاتصال الإنسانى فى منظمات العمل .

٤ - المرسل إليه (المستقبل) : وهو الشخص الذى يستقبل - أو الأشخاص الذين يستقبلون - الرسالة من المرسل ، من خلال الحواس المختلفة ، مثل : السمع والبصر والشم والذوق واللمس . ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل ، وعلى ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات ومعانى ودلالات . ولا شك فى أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هى الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية ، وينعكس ذلك على تفسيره لمعانى الرسالة وتعامله معها . ويوضح الشكل (١٧ - ١) نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط .

شكل (١٧ - ١)

عناصر الاتصال



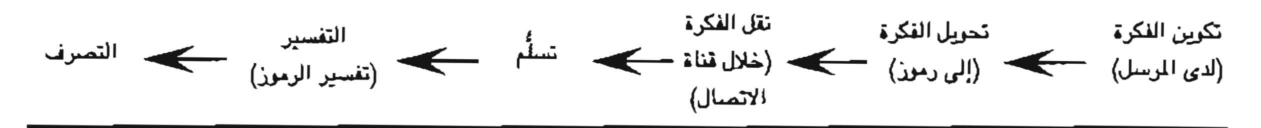
ويرى ديفز [١٦] Davis (١٩٧٧م) أن عملية الاتصال تتكون من الخطوات الست التالية :

١ - تكوين الفكرة لدى المرسل .
٢ - تحويل الفكرة إلى رموز .
٣ - نقل الرسالة خلال قناة اتصال .
٤ - تسلُّم الرسالة .
٥ - تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى .
٦ - القيام بعمل أو تصرف ما .

ويوضح الشكل (١٧ - ٢) عمليات الاتصال عند ديفز .

شكل (١٧ - ٢)

نموذج عمليات الاتصال عند ديفز (١٩٧٧م)



المصدر : كيث ديفز ، علاقات الإنسان فى العمل ، ١٩٧٧م ، مكروهل ، ص ٣٧٢ .

نموذج شانون للاتصال :

يعتبر نموذج كلاند شانون Cland Shannon (١٩٤٧م) (١٧) من أكثر النماذج استخداماً . وهو يتكون من العناصر التالية :

١ - مصدر المعلومات .

٢ - جهاز إرسال (ناقل) .

٣ - علامة .

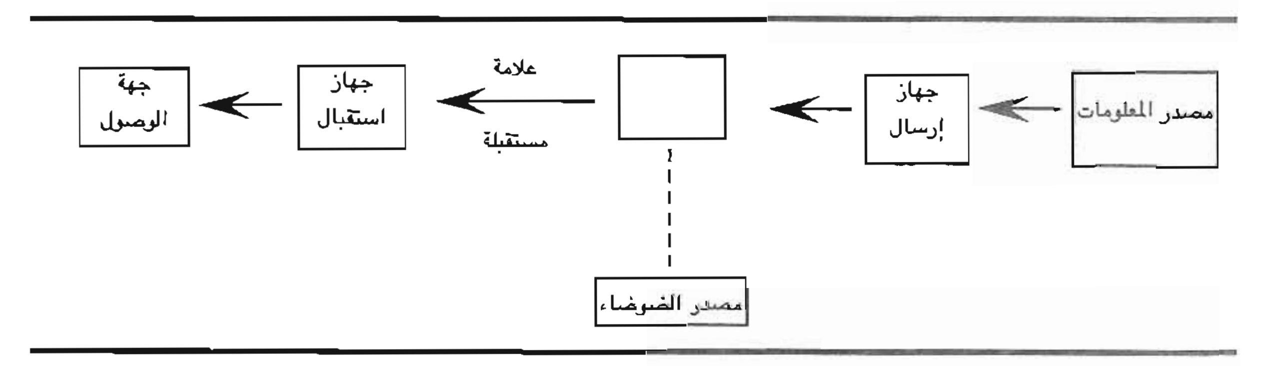
٤ - جهاز استقبال .

٥ - جهة وصول (ص ١٢٤) .

وقد طور النموذج كل من شانون وديفز ، ويوضح الشكل (١٧ - ٣) نموذج شانون وديفز للاتصال . إن نموذج الاتصال لدى شانون وديفز - كما يقول راشد (١٨) (١٤٠٤هـ) - يعنى أن «مصدر المعلومات يختار الرسالة المرغوبة من بين عدة رسائل محتملة ، وتضم الرسالة المختارة كلمات مكتوبة أو منطوقة أو صوراً أو أصوات ... إلخ ، ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل الرسالة إلى علامة أو علامات يتم نقلها من خلال قناة اتصال إلى جهاز الاستقبال ، ففى حالة التلفون مثلا يقوم السلك مقام القناة ، بينما تتمثل العلامة فى التيار الكهربائى المتغير داخل هذا السلك . أما جهاز الإرسال فهو مجموعة الأدوات (جهاز التلفون) التى تغير ضغط الصوت وتحوله إلى تيار كهربائى متغير . وفى الحديث الشفهى يقوم المخ بدور مصدر المعلومات ، ويقوم جهاز الصوت بدور جهاز الإرسال ، أما العلامة فتتمثل فى الصوت وما يحدثه من ذبذبات تنقل خلال قناة هى الهواء . ويقوم جهاز الاستقبال بتغيير العلامة المنقولة مرة أخرى إلى رسالة تسلم إلى جهة الوصول ، وتقوم الأذنان والأعصاب المتصلة بهما بدور جهاز الاستقبال الذى ينقل الرسالة إلى مخ المستقبل» (ص ص ٣٤ - ٣٥) .

شكل (١٧ - ٣)

نموذج شانون وديفز للاتصال



المصدر : لطفى راشد ، الاتصالات الإدارية ، ١٤٠٤هـ ، مطابع الفرزدق ، ص ٣٤ .

أهداف الاتصال ووظائفه :

إن الهدف الرئيسى للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد ونقل أفكارهم من خلال الرسائل التى يتبادلونها . أما وظائف الاتصال فيشير كل من سيزلاجى ووالاس (١٩) Szilagyi & Wallace (١٩٨٠م) إلى أن وليام سكوت ويترتس متشل Scott & Mitchell (٢٠) قد قاما بتحديد الوظائف الرئيسية التى تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة ، وحددا أربعة أهداف رئيسية توجه الاتصال ، هى :

١ - **الجانب الانفعالى (العاطفى)** : تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد ، ويدخل فى أغلب ما يتبادله هؤلاء الأفراد ويتناقلونه جوانب عاطفية . والاتصال سواء كان رسمياً أو غير رسمى هو أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة ، حيث يستطيع

العاملون – عن طريق الاتصال بعضهم ببعض – التعبيرعن حالات الشعور بالإحباط والرضا ، كما أن الاتصال يوفر للأفرادإمكان مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم فى مجالات الصراع بين المجموعات والأفراد . ويوضح الشكل (١٧ –٤) أن عدم فهم الرسالة في عملية الاتصال أحد عوائق الاتصال فى الإدارة (ص ١١٢) .

شكل (١٧ ـ ٤)

عدم فهم الرسالة فى الاتصال أحد عوائق الاتصال فى الإدارة



المصدر : صحيفة الرياض ، العدد ٨٢٥٠ ، الأحد ٢١ شوال ١٤١١هـ / ٥ مايو ١٩٩١ ، ص ٢٠ .

٢ – **الدوافع** : وتعنى أن الاتصال يساهم ثانيًا فى دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين فى المنظمة .

٣ – **المعلومات** : بالإضافة إلى الوظيفة العاطفية والدافعية ، يساهم الاتصال فى تقديم المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ، وعلى خلاف جانبى المشاعر والتأثير ، الاتصال فى هذه الحالة توجه تقنى حيث ركز البحث التجريبى فى مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات ، وعلى سبل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والمجموعات والقرارات التنظيمية .

٤ – **الرقابة** : هناك وظيفة للاتصال تتمثل فى الصلة الوثيقة بين الاتصال والبناء التنظيمى ، فالمنظمات – فى الواقع – تسعى دائمًا إلى التحكم فى نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية . والخرائط التنظيمية مثلا تمثل قنوات الاتصال الرسمية فى المنظمة . ويوضح الشكل رقم (١٧–٥) أغراض الاتصال عند سكوت ومتشل .

شكل (١٧ – ٥)

أغراض الاتصال عند سكوت ومتشل (١٩٧٦م)

الوظيفة (الغرض)	التوجيه	الأهداف	مجال التركيز النظرى والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار .
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة ، التعزيز ونظرية توقع تعديل السلوك والتعلم .
المعلومات	تقنى	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات .
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمى

المصدر : Szilagyi & Wallace, Organizational Behavior and Performance, Good Year Publishing co., 1980 . p. 427 .

أهداف وأهمية الاتصال فى منظمات العمل :

تكمن أهمية الاتصال وأهدافه بالعمل الوظيفى فى كونه يسعى إلى تحريك سلوك الفرد . ونعنى بالسلوك فى منظمات العمل السلوك الذى يؤدى إلى الأداء الجيد للعمل . وقد يكون هذا السلوك ظاهراً أو غير ظاهر ينعكس على اتجاهات الفرد نحو عمله و على قدرته على تقبل أفكار الغير والرغبة فى تعديل سلوكه إذا لزم الأمر .

أهمية الاتصال للإدارة والمدير :

يؤكد هنرى منتزبرج [٢١] Mintzberg (١٩٧٥م) أن الإدارة الحديثة لاتهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة ، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التى يعمل بها المدير ويقضى بها وقته ويؤدى بها عمله ، وبالأدوار والنشاطات والمهام التفصيلية التى يقوم بها فعلاً أثناء عمله . فالمدير يلعب أدواراً ، مثل : الاتصال بالجهات الخارجية وتمثيل المنظمة رسميًا وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها ، والتحدث باسم المنظمة والتعاون مع الغير ونحو ذلك من المهام والأدوار (ص٥٠) .

ويؤكد ماهر [٢٢] (١٩٨٦م) أن الاتصالات تعتبر وسيلة المديرين فى إدارة أنشطتهم الإدارية ، وفى إدارة وتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد فى :

١ – تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .
٢ – تعريف المشكلات وسبل علاجها .
٣ – تقييم الأداء وإنتاجية العمل .
٤ – التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة .
٥ – تحديد معايير ومؤشرات الأداء .
٦ – إلقاء الأوامر والتعليمات .
٧ – توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم .
٨ – التأثير فى الآخرين وقيادتهم .
٩ – حفز وتحميس العاملين .

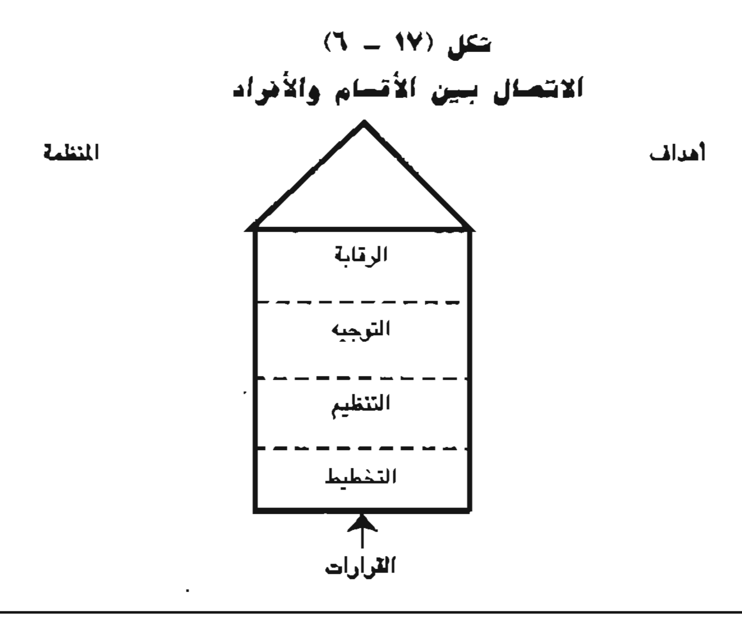
كما يؤكد ماهر (١٩٨٦م) أنه يمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإدارى الذى تظهر فيه الاتصالات . فقد يكون هذا الموقف بين المدير ومرؤوسيه ، وهنا يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل ، أو بين المدير وزميله ، وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم ، وبالتالى يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى . وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات مختلفة يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصال (ص ٣٦٩) .

ويرى ياغى [٢٢] (١٤٠٣هـ) أن تنمية اتصالات ناجحة بين الأفراد فى المنظمة على مختلف المستويات من شأنه خلق علاقات طيبة ، وبالتالى تطور وتحسن فى الأداء ، إذ أنها تساعد على الوضوح الفكرى بين سائر أفراد المنظمة وأقسامها ووحداتها، فلا غرابة إذن أن يمثل موضوع الاتصالات الإدارية موضوع القلب فى نظرية العلاقات المعاصرة (ص ١٥٨) .

ولتوضيح أهمية الاتصال فى العملية الإدارية يشرح ياغى [٢٤](١٤٠٣هـ) عملية اتخاذ قرار معين بأن سلامتها تتوقف على نوع ودقة المعلومات التى تصل إلى متخذ القرار . وفى هذا المجال بالذات - كما يرى ياغى - لا تكتمل أهمية القرار إلا إذا تمت عملية نقله وتوصيله إلى سائر الأشخاص والوحدات التى يعنيها الأمر ، وعندئذ يحدث رد الفعل وتترتب عليه توقعات وتصرفات وإجراءات ، وربما قرارات أخرى يصدرها الآخرون . فالاتصال هو عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها إلى جهة تريدها لإنجاز عمل أو لاتخاذ قرار أو تغيير سلوك .

و يعتبر الاتصال - كما يرى ياغى - عنصراً مهما من عناصر التوجيه ، يربط بين كافة أفراد القوى العاملة ، كما يربط مختلف أقسام المنظمة فى وحدة متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة (ياغى ، ص ١٥٨) . ويوضح الشكل (١٧ - ٦) الاتصال بين الأقسام والأفراد .

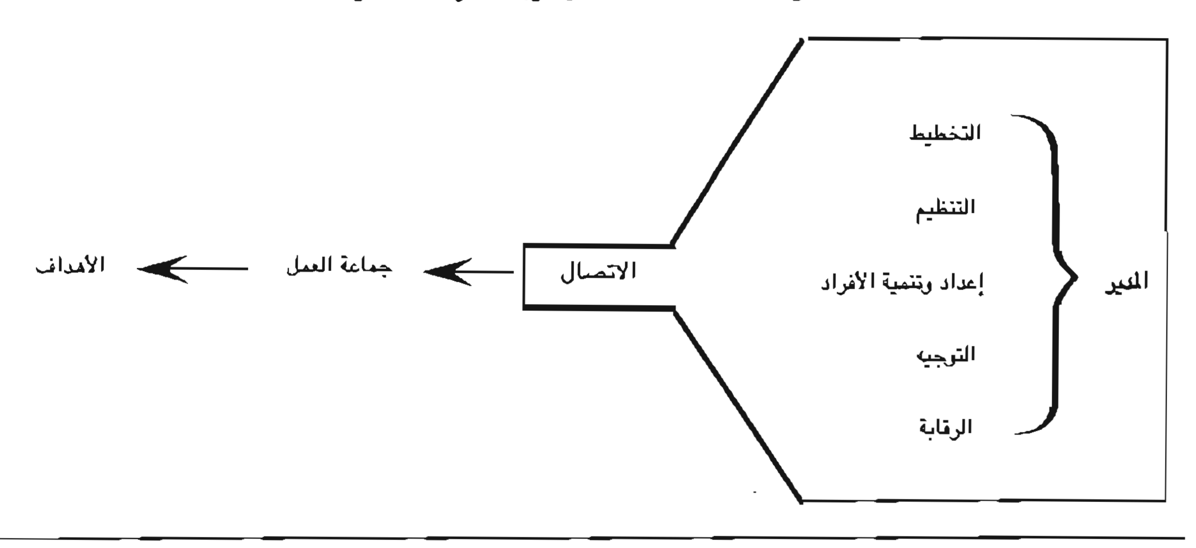
شكل (١٧ - ٦)
الاتصال بين الأقسام والأفراد



المصدر : ياغى ١٤٠٣هـ . ص ١٥٩ .

ويؤكد ديفز [٢٥] Davis (١٩٧٧م) أن المديرين يعتمدون على الاتصال لتحقيق أهداف المنظمة ، ولكون المديرين يعملون من خلال الآخرين فإن جميع نشاطات الإدارة تعبر من خلال عنق زجاجة الاتصالات (ص ٢٧٤) ويعنى ذلك أن على كل مدير أن يستخدم الاتصال بفعالية حتى يضمن عملية إدارية فعالة . ويوضح الشكل رقم (١٧ - ٧) العملية الإدارية كحركة اتصال .

شكل (١٧ - ٧) العملية الإدارية كحركة اتصال .



المصدر : ديفز ، ١٩٧٧ م ، ص ٢٧٤ .

أنماط الاتصال :

قام كل من بافلز وباريت (٢٦) Bavelas and Barrett (١٩٥١م) وليفيت (٢٧) (١٩٦٢م) ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات . وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة ، كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالي :

١ - **النمط الأول (شكل العجلة)** : وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس ؛ أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط . واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في الرئيس أو المدير .

٢ - **النمط الثاني (شكل الدائرة)** : وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين ؛ أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ، و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً .

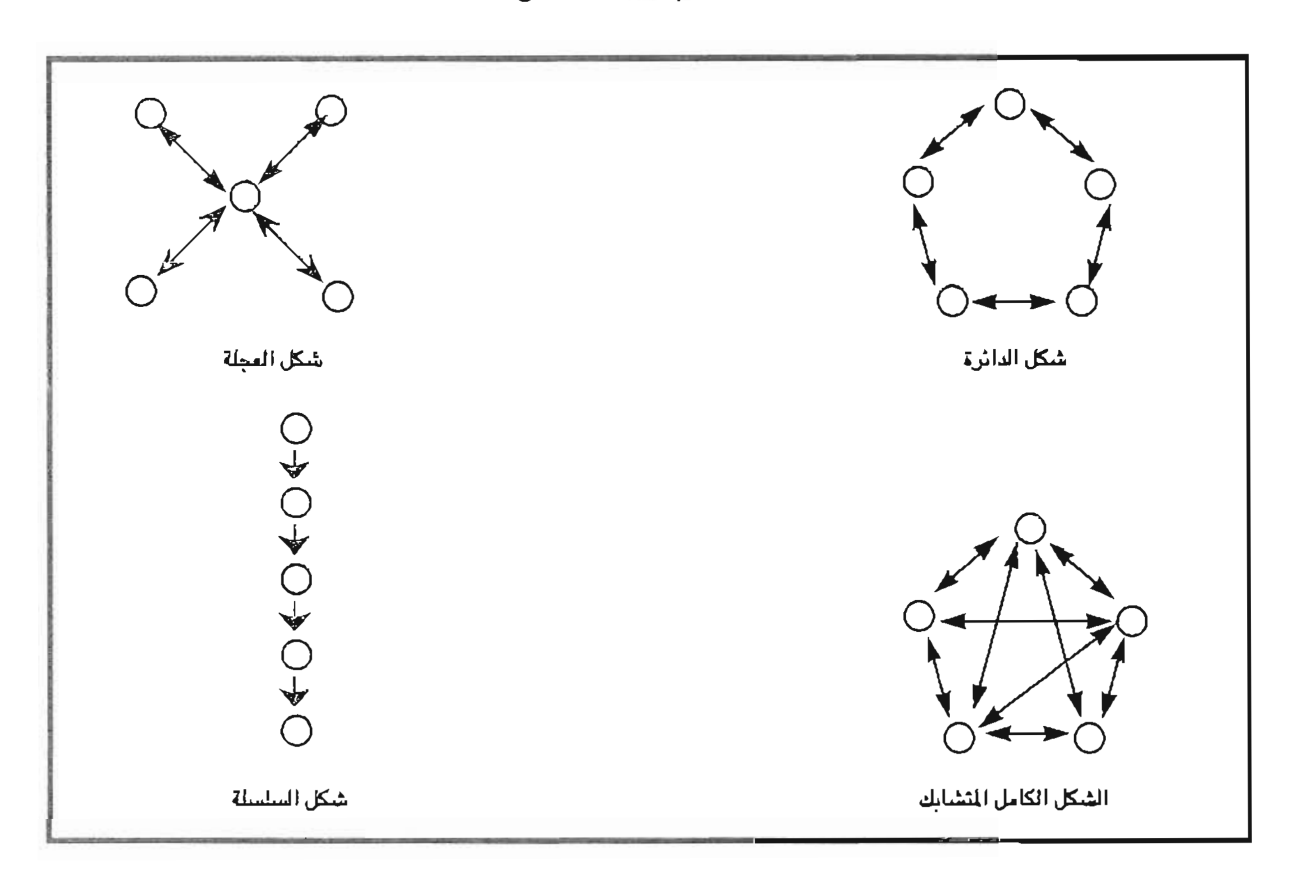
٣ - **النمط الثالث (شكل السلسلة)** : وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد ، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة . ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الوسطي .

٤ - **النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك)** : في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها ؛ بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات ، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها ، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة .

ويوضح الشكل (١٧ - ٨) أنماط شبكات الاتصال .

شكل (١٧ - ٨)

أنماط شبكات الاتصال



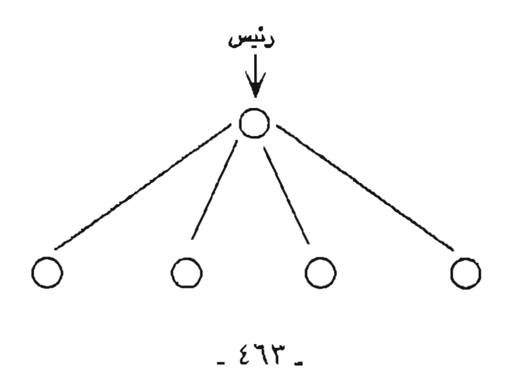
شبكات الاتصال :

نقصد بشبكة الاتصال «الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة» . وهناك أشكال متعددة من هذه الشبكات ، أهمها - كما عرضها سليمان (٢٨) - مايلى :

١ - شبكة الاتصالات الأتوقراطية (ص ٤٣٢) ، ويوضحها الشكل (١٧ - ٩) .

شكل (١٧ - ٩)

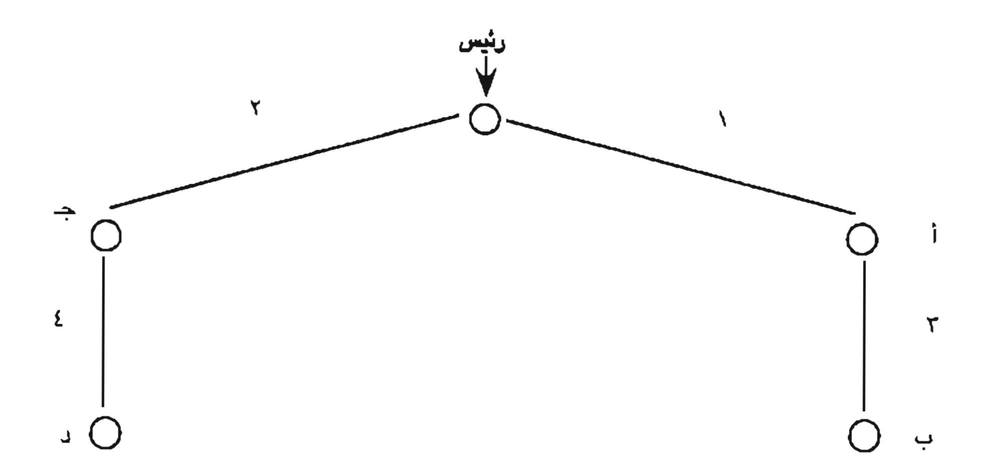
اتصالات أتوقراطية



٢ - شبكة اتصالات أتوقراطية نسبيا ، ويمثلها الشكل (١٧ - ١٠) .

شكل (١٧ - ١٠)

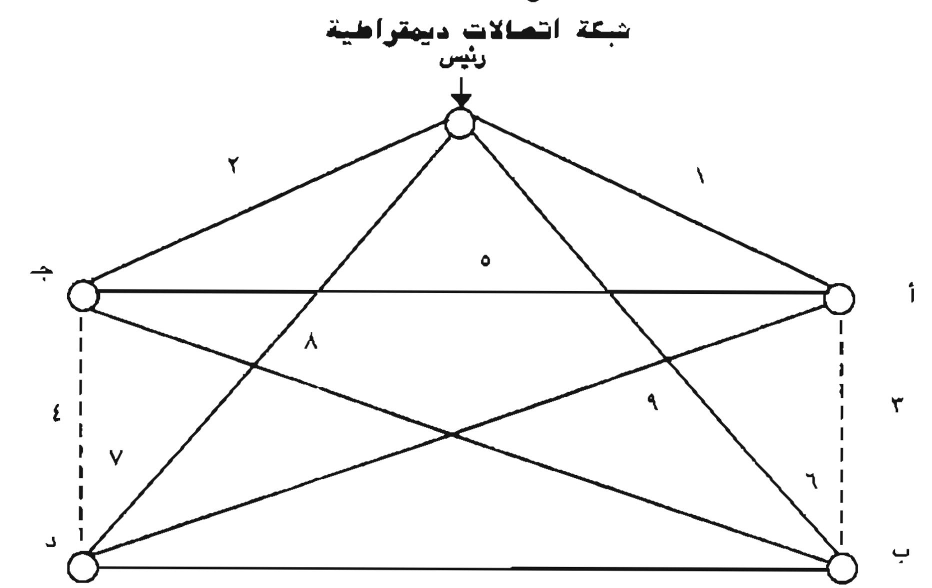
اتصالات أتوقراطية نسبيا



٣ - شبكة اتصالات ديمقراطية (٢٩) (ص ٤٣٣) ، ويمثلها الشكل (١٧ - ١١) .

شكل (١٧ - ١١)

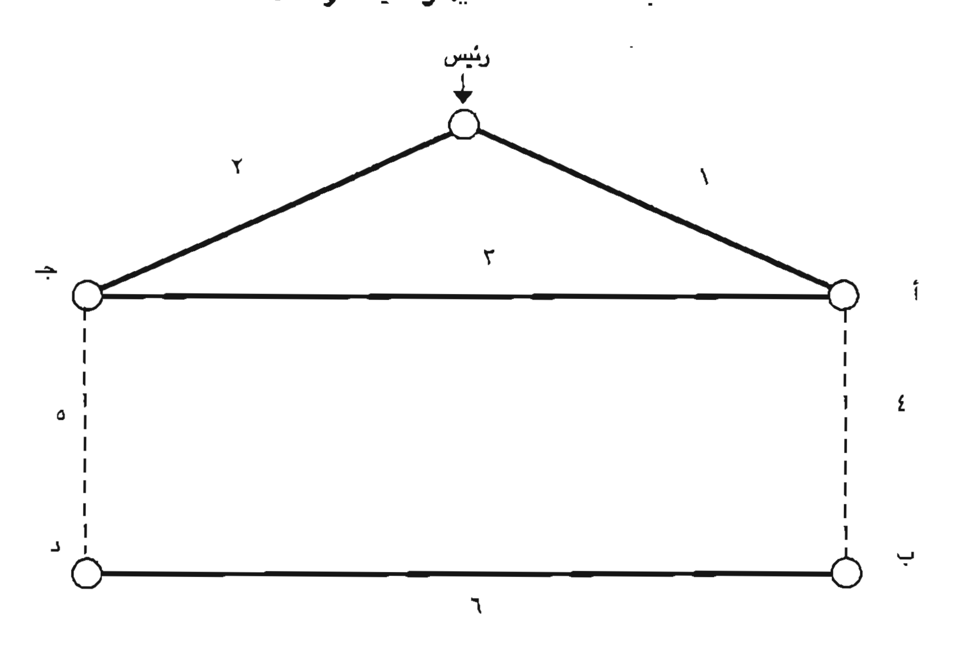
شبكة اتصالات ديمقراطية



٤ – شبكة اتصالات ديمقراطية نوعًا ما (ص ٤٣٤) . ويمثلها الشكل (١٧ – ١٢) .

شكل (١٧ – ١٢)

شبكة اتصالات ديمقراطية نوعا ما



ويتمثل الفرق بين الشبكات الأتوقراطية والشبكات الديمقراطية على النحو الذى يوضحه الشكل (١٧ – ١٣) .

شكل (١٧ – ١٣)

الفرق بين شبكات الاتصالات الأتوقراطية و شبكات الاتصالات الديمقراطية

الفروق / نوع الاتصال	طبيعة العلاقة داخل الشبكة	عدد قنوات الاتصال	نوعية الاتصالات
الشبكات الأتوقراطية	· علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين . · علاقات مباشرة بين الرئيس وبعض المرؤوسين (أ ، ب ، جـ) . · علاقات غير مباشرة مع البعض الآخر (ب ، د)	· عدد القنوات أقل	· وجود اتصال من جانب واحد (من الرئيس إلى المرؤوس وبالعكس)
الشبكات الديمقراطية	· علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين	· عدد القنوات أكثر	· توجد علاقات ذات اتجاهين بين الرئيس والمرؤوس

فاعلية شبكات الاتصال :

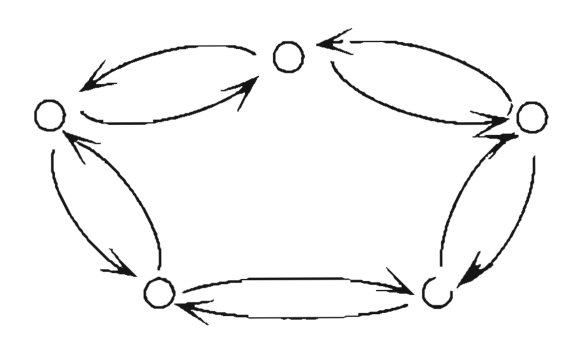
فى مجال فعالية شبكات الاتصال قام كل من بافلاس [٢٠] وباريت Bavelas & Barratt (١٩٦١م) بدراسة حول الموضوع ، وقد وجدا أن هناك خمسة أهداف رئيسية ، هى :

١ - السرعة فى إنجاز العمل .
٢- الدقة فى إنجاز العمل .
٣ - التنظيم الداخلى للجماعة .
٤ - القيادة داخل الجماعة .
٥ - الحالة المعنوية داخل الجماعة .

كما قام الباحثان بدراسة مدى النجاح والفشل فى تحقيق الأهداف المشار إليها فى ثلاث شبكات للاتصال ، تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين ، إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمى الداخلى ، بحيث تتدرج من شبكات ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية ، وهى على النحو التالى :

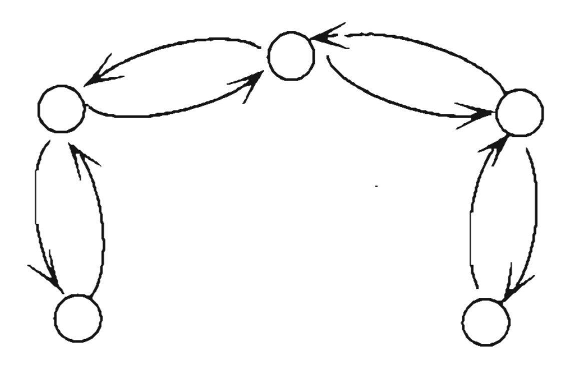
١ - **شبكة الاتصالات الأولى** : وهى شبكة أكثر ديمقراطية ، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة ، فى نفس الوقت الذى تكون فيه هذه الجماعة منظمة فى شكل دائرة ؛ أى دون تحديد واضح لمن هو رئيسها . ويوضح الشكل (١٧ - ١٤) شبكة الاتصالات الأولى .

شكل (١٧ - ١٤) شبكة الاتصالات الأولى



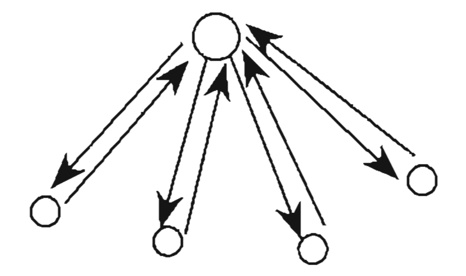
٢ - **شبكة الاتصالات الثانية** : وهى شبكة أقل ديمقراطية ، حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكى يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين ، فى حين تتيح الفرصة للباقين لكى يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط . وفى نفس الوقت فإن الجماعة منظمة فى شكل ثلاثة مستويات توضح من هو رئيس الجماعة . ويوضح الشكل (١٧ - ١٥) نموذج شبكة الاتصالات الثانية .

شكل (١٧ - ١٥)
شبكة الاتصالات الثانية



٣ - **شبكة الاتصالات الثالثة** : وتعتبر أقل الشبكات ديمقراطية ، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة ، وفى نفس الوقت فإن الجماعة منظمة فى شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها . ويوضح الشكل (١٧ - ١٦) شبكة الاتصالات الثالثة .

شكل (١٧ - ١٦)
شبكة الاتصالات الثالثة



أهم نتائج الشبكات الثلاث .

بإلقاء نظرة على أهم نتائج هذه الشبكات الثلاث ، وعند أخذ : الأهداف المتعلقة بالدقة والسرعة والتنظيم الداخلى والقيادة كمؤشر للعمل الذى يجب إنجازه ، والحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضاء داخل الجماعة ، يمكن إجمال هذه النتائج فى :

١ - أن شبكات الاتصال الأتوقراطية تؤدى بشكل حتمى إلى الشعور بالاستياء . أما العمل فقد يكون مرضيًا أو غير مرض ، ويتوقف ذلك على المقدرة الفنية لرئيس الجماعة .

٢ - أن شبكات الاتصال الديمقراطية تؤدى بشكل حتمى إلى الشعور بالرضاء لدى الأفراد . أما من حيث إنجاز العمل فإن الأداء عادة ما يكون متوسطًا ، وذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة . (بافلاس وباريت [٣١] ، ١٩٥١م) . ويوضح الشكل (١٧-١٧) أهم النتائج الإجمالية لشبكات الاتصال .

شكل (١٧ - ١٧)
أهم نتائج شبكات الاتصال

الأهداف	شبكة الاتصالات الأولى	شبكة الاتصالات الثانية	شبكة الاتصالات الثالث
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلى	لا يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر ويتبلور ببطء	يوجد شكل مستقر ويتبلور بسرعة
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماما
الحالة المعنوية	عالية	منخفضة	منخفضة

المصدر : بافلاس وباريب ، ١٩٥١م ، ص ٢٨ .

أنواع الاتصالات :

يمكن النظر إلى الاتصالات من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات هابطة وصاعدة وأفقية أو جانبية ، كما أنه يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية وغير رسمية ، وسوف نلقى الضوء على كل نوع منها :

أولا - الاتصالات الرسمية :

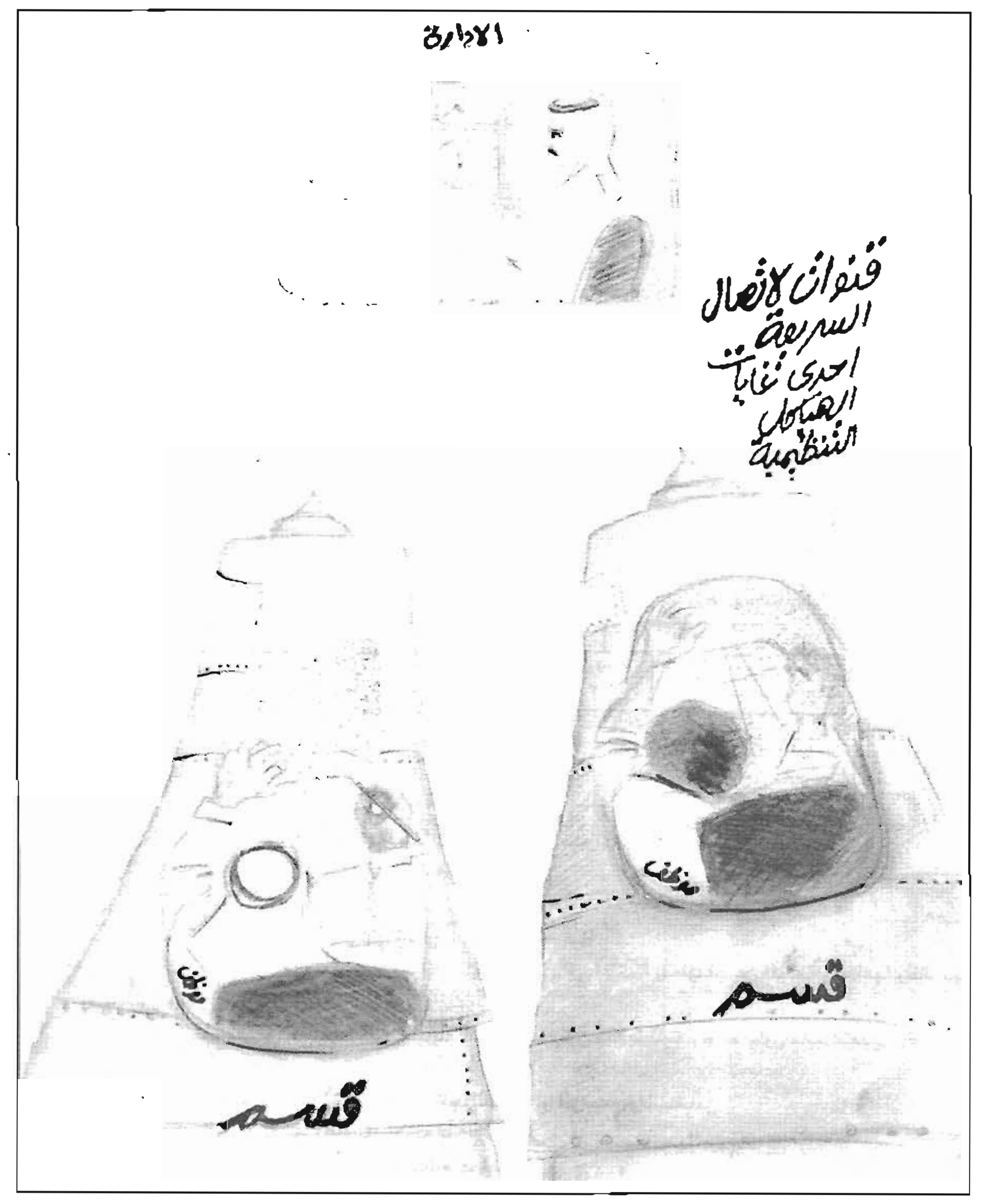
١ - **الاتصالات الهابطة** : وهى اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين ، وهى اتصالات من أعلى إلى أسفل . وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ، وتتمثل فى المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التى تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين ، وهى تعتبر العمود الفقرى لكل منظمة . ويوضح الشكل (١٧ - ١٨) قنوات الاتصال وأثرها فى الهياكل التنظيمية .

٢ - **الاتصالات الصاعدة** : وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى ، وتأتى مكملة للاتصالات الهابطة ، حيث لا تتوافر للعاملين فى جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط ، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى . وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له ، إلى أعلى . وهى تساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً ، وأنه تم فهمها واستيعابها ثانياً ، وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم فى الاتجاه المرغوب فيه ثالثًا . كما أنها تعطى الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضاء أو عدم الرضاء .

٣ - **الاتصالات الأفقية أو الجانبية** : وتعنى إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة ، مثل : الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة . وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام . ويوضح الشكل (١٧ - ١٩) الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية أو الجانبية .

شكل (١٧ ـ ١٨)

قنوات الاتصال وأثرها فى الهياكل التنظيمية



المصدر : مجلة الإدارة والتنمية ، معهد التنمية الإدارية ، دولة الإمارات المتحدة ، ٢ يناير ١٩٩١ ، ص ٣٢ .

ثانيًا - الاتصالات غير الرسمية :

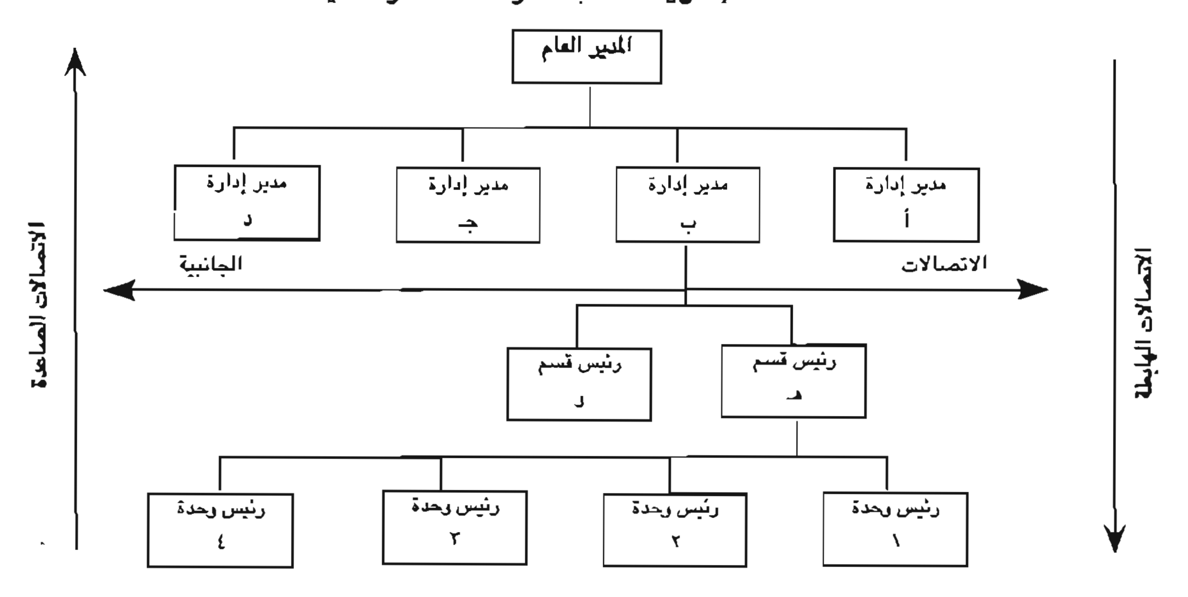
إن الاتصالات فى منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط ؛ فهناك الاتصالات غير الرسمية ، ونعنى بها ذلك النوع من الاتصال الذى لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية ، كما هو الحال فى الاتصالات الرسمية . والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية . وهذه الاتصالات - سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها - تعبر عن رغبة الأفراد فى عدم الانعزال بعضهم عن بعض ، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية .

طرق ووسائل الاتصالات :

للاتصالات عدة طرق ، منها الطرق المكتوبة ، ومنها الطرق الشفهية .

شكل (١٧ - ١٩)

الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية



أ - طرق الاتصال المكتوبة :

تتمثل هذه الطرق فى :

١ - الأوامر والتعليمات ، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية .

٢ - الرسائل الخاصة : مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين .

٣ - بيان الأجر وهو أسلوب متبع فى بعض المنظمات .

٤ - مجلة أو جريدة العامل : وهى تشتمل على أخبار المنظمة وما يجد فيها .

٥ - مرجع أو دليل العاملين : وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد فى المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياساتها ونحو ذلك .

٦ - الأدلة : وهى نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل ، وقد يكون شكلها ثابتا ، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير ، وهى تشبه اللوائح .

٧ - دليل الجمهور أو المستفيد : وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين .

٨ - التقارير : مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار .

٩ - لوحة الإعلانات : وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين .

١٠ - صندوق الاقتراحات : وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها .

ب - طرق الاتصال الشفهية :

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر فى عملية الاتصالات الإدارية ، وتتمثل فى الوسائل والطرق التالية :

١ - إصدار الأوامر والتعليمات .
٢ - المقابلات ، مثل : مقابلة التوظيف ، مقابلة التدريب ، مقابلة الترقية ، مقابلة التقييم ، مقابلة النظر فى الشكاوى ، مقابلة الإجراءات التأديبية ، مقابلة تحليل الوظائف ، مقابلة تدنى الخدمة .
٣ - نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها) .
٤ - الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية .
٥ - البرامج التدريبية : وهى زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة .
٦ - المؤتمرات .
٧ - الندوات .
٨ - الإيضاح والمراجعة (مراجعة وإيضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة) .
٩ - اللجان ، سواء داخل المنظمة أو خارجها .
١٠ - الحلقات والزيارات : مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة .

وسائل الاتصال غير اللفظى .

يلعب الاتصال غير اللفظى دوراً بارزاً فى تعزيز الاتصال اللفظى . ويتمثل هذا النوع من الاتصال فى حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم . ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعانى بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين ، واللمس ، وشكل ومظهر الجسم .

الهوامش :

١ – ابن منظور ، **لسان العرب** ، المجلد الثامن ، دار المعارف ، مصر ، ص . ٤٨٥١ ، بدون تاريخ .

2 - Encyclopaedia Britannica, vol. 6, pp. 203- 204 .

٣ – منير بعلبكي ، **المورد** ، ١٩٨٨م ، ص ١٩٨ .

٤ – حامد زهران ، **قاموس علم النفس** ، ١٩٨٧م ، ص ٨٩ .

5 - Merrihue, W. V. **Managing by Communication**, 1960, pp.15-16 .

6 - Davis, K., **Human Relations**, 1967, p. 317.

7 - Hannak , R., and Thorrel, B., **Group Discussion : Theory and Technique, Applton -Century - Crafts**, Division of Merdith Publishing Company, New York, 1964. p . 400.

8 - Redfield, Ch., **Communication in Management**, The univ. of Chicago Press. Chicago, 1953, pp. 3-6.

9 - Cherry, C., On **Human Communication**, N.Y. Willey, 1961. pp. 6 -16 .

10 - Skinner, B.F., **About Behaviorism**, 1974, pp. 88-89 .

١١ – أحمد عزت راجح ، **علم النفس الصناعي** ، ١٩٦٥م ، ص ٥٠٧ .

12 - Philps, and Metzger, **The Manager Job**, p. 44.

١٣ – لطفي راشد ، **الاتصالات الإدارية** ، ١٤٠٤هـ ، ص ص ١٥ – ١٧ .

١٤– لطفي راشد ، المرجع نفسه ، ص ١٧ .

١٥ – أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي** ، ١٩٨٦م ، ص ٣٦٥ .

16 - Davis, 1977, op. cit., p. 372.

17 - Cland Shannon, 1947, p. 124.

١٨ – لطفي راشد ، مرجع سابق ، ١٤٠٤هـ ، ص ص ٢٤ – ٢٥ .

19 - Szilagyi & Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, Good Year Publishing Comp., 1980, pp. 426 - 427

20 - Scott, and Mitchell T., **Organization Theory, A Behavioral Analysis For Management**. Richard Irwin, inc., Homewood, 1976, p. 112.

21 - Mintzberg, H., The Manager's Job : Folklore and Fact, **Harvard Business Review**, July-Aug, 1975, p. 50.

٢٢ – أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ١٩٨٦م ، ص ٢٦٩ .

٢٣ – محمد ياغي ، **مبادئ الإدارة** ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٥٨.

٢٤ – محمد ياغي ، المرجع نفسه ، ص ١٥٨ .

25 - Davis, 1977, op. cit., p. 374 .

26 - Bavelas, A., and Barrett, D., An Experimental Approach to Organizational Communication, **Personal** 1961, 27, pp. 366 - 371.

27 - Leavitt, H., **Managerial Psychology**, univ. of Chicago, 1962 . p.117.

٢٨ – حنفي سليمان ، **السلوك الإداري وتطوير المنظمات** ، دار الجامعات المصرية ، دون تاريخ ، ص ص ٤٣١ – ٤٣٨ .

٢٩ – حنفي سليمان ، المرجع نفسه ، ص ٤٣٢ .

30 - Bavelas, A., and Barratt , D., An Experimental Approach to Organizational Communication, **Personal** 1961, 27.

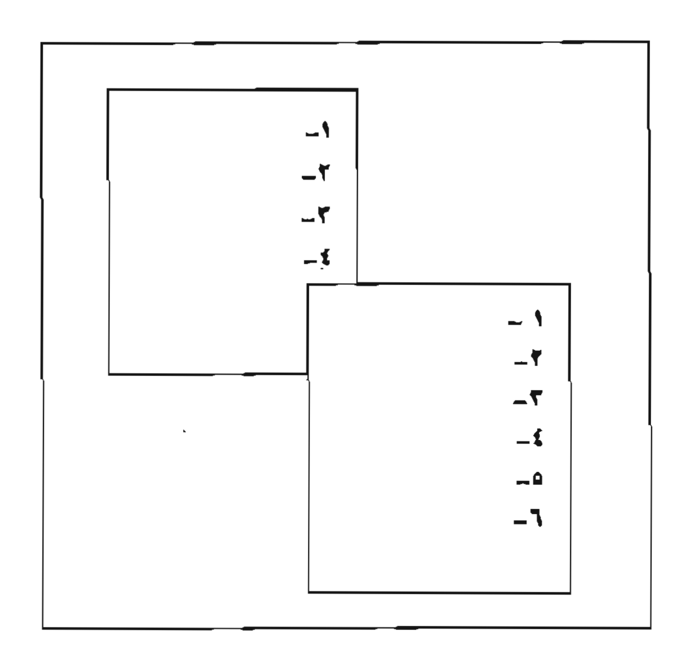
31 - Bavelas, & Barratt, 1961, op. cit., p. 28.

الفصل الثامن عشر

إعداد واتخاذ القرارات

"... وشاورهم في الأمر ..."

قرآن كريم



إعداد واتخاذ القرارات

«من عمل بلا علم فقد أفسد أكثر مما أصلح»

عمر بن عبد العزيز

مقدمة :

تعتبر الحياة سلسلة من القرارات التى يتخذها الفرد كى يتكيف مع البيئة والمواقف التى يمر بها . وتلعب شخصية الفرد والمواقف التى يمر بها دورًا كبيرًا فى عملية اتخاذ القرارات . والقرارات التى يتخذها الفرد فى حياته ، منها ما يتخذه فى اليوم الواحد ، ومنها ما يتخذه كل أسبوع أو كل شهر أو كل عدة أشهر أو كل عام . وهذا يعتمد على نوعية القرار وأهميته . كما أن القرارات منها ما هو قصير المدى ومنها ما هو طويل المدى ، وبعضها يتخذه الفرد مرة واحدة فى حياته والبعض الآخر يتكرر اتخاذه . فاختيار التخصص أو اختيار الزوجة أو اختيار المنزل قد تكون قرارات تتخذ لأول مرة . وثمة قرارات قد يتخذها الفرد أكثر من مرة ، مثل : اختيار الوظيفة أو اختيار السيارة أو اختيار زيارة بلد ما . أما القرارات التى يتكرر اتخاذها فهى عديدة ، مثل : شراء الحاجات اليومية ، زيارة الأصدقاء والأقارب أو مهاتفتهم من خلال التلفون ، قضاء ساعات الفراغ واختيار اللعبة المناسبة ، اختيار البرنامج فى التلفزيون أو اختيار الكتب والصحف والمجلات ونحو ذلك.

ومن القرارات ما يتم اتخاذه بسرعة وبدون تفكير عميق وبدون الحصول على معلومات كافية . وثمة قرارات يحتاج اتخاذها إلى معلومات أو استشارة أصدقاء أو أقارب أو تفكير وإيجاد عدة بدائل ؛ للتأكد من نتائج هذه القرارات .

إن الهدف من هذا الفصل هو إلقاء الضوء على عملية اتخاذ القرارات فى منظمات العمل ، من حيث تعريفها وأهميتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها ، والنظريات التى تناولتها ونتائجها وأثرها فى السلوك الإنسانى والتنظيمى بمجالات العمل .

إعداد واتخاذ القرارات فى الإسلام :

حث الإسلام على الشورى بين المسلمين فى تدبير الأمور ومواجهة المعضلات ، والشورى تعتبر أحد مقومات وخصائص الإدارة فى الإسلام . يقول الله سبحانه وتعالى :

« ... وشاورهم فى الأمر ... » (آل عمران : ١٥٩)

ويقول تعالى :

« ... وأمرهم شورى بينهم ... » (الشورى : ٣٨)

كما حرص الرسول صلى الله عليه وسلم فى إدارته للدولة الإسلامية الناشئة على الشورى ، حيث وضع أسس الشورى فكون مجلسًا من أربعة عشر نقيبًا اختارهم من أهل الرأى والبصيرة ، ممن يشهد لهم بالعقل والفضل . وقد سار الخلفاء الراشدون على دربه فى الشورى ، فكان أبو بكر الصديق يستعين فى الأمور التى تتطلب مشاورة بأهل الرأى وأهل الفطنة من أمثال : عمر وعثمان وعلى وغيرهم من الصحابة ، كعبد الرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل وأبى بن كعب وزيد بن ثابت وغيرهم (أبو سن [1] .

١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م ، ص ١٧٦) ، كما كان عمر بن الخطاب يستشير أصحابه فى كثير من الأمور ، وكان رضى الله عنه يقول : « الرأى الفرد كالخيط السحيل ، والرأيان كالخيطين المبرمين ، والثلاثة مرار لا يكاد ينتقض » .

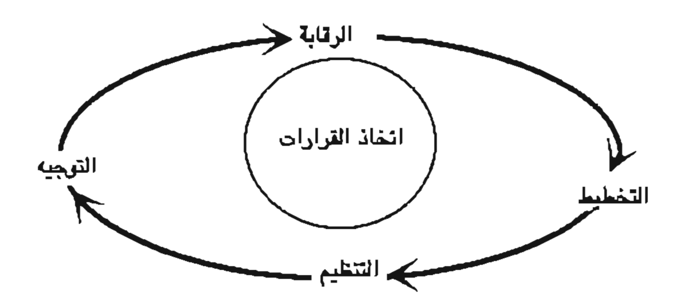
ويرى أبو سن (٢) (١٤٠٤هـ) أن الإسلام ترك كيفية تحديد أسلوب المشاركة من جانب العاملين فى الحكم والإدارة لجماعة المسلمين ، بما يتناسب مع طبيعة العمل وحجمه والظروف المحيطة بالمنظمة الإدارية (ص ١٧٦) .

الإدارة وإعداد واتخاذ القرارات :

يرى سيمون (٣) Simon (١٩٤٥م) أن الإدارة هى اتخاذ قرارات ، فاتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية بمنظمات العمل فى عصرنا الحاضر ، لذلك نجد أن عملية اتخاذ القرارات من أهم الموضوعات التى اهتم بها الباحثون والمفكرون فى العصر الحاضر ، لأنها أهم عناصر العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفى داخل منظمات العمل . ويوضح الشكل (١٨-١) عملية إعداد و اتخاذ القرارات كمحور للعملية الإدارية .

إن عملية إعداد واتخاذ القرارات هى حق مشاع لكل المنتجين بمنظمات العمل ، غير أن أهميتها تبرز بالنسبة للمديرين بشكل أكبر بحكم عملهم . كما أن عملية اتخاذ القرارات « تتسم بسهولتها للإدارة التنفيذية ، وذلك لتوافر الأنظمة واللوائح والتعليمات ، وتزداد فى التعقيد نسبيًا كلما صعدنا إلى متوسط الهرم ، ومن ثم تزداد كثيرًا حدة التعقيد والصعوبة بالوصول إلى قمة الهرم » (المنيف (٤) ، ١٩٨٠ م ، ص ١٧٨) . وهذه الصعوبة مردها كما يرى المنيف « إلى عدم توافر القواعد واللوائح أو التعليمات ، وكذلك الأنظمة التى تساعد متخذ القرار على إيجاد سبيل لقراراته » (الصفحة نفسها) .

شكل (١٨-١) عملية إعداد واتخاذ القرارات كمحور للعملية الإدارية



تعريف إعداد واتخاذ القرارات :

إن معنى كلمة قرار - كما يرى محمد ياغى (٥) (١٩٨٣م) - هو « فصل أو حكم فى مسألة أو خلاف » (ص٨٤) . ويرى برنارد (٦) Barnard (١٩٣٨م) أنها « أساليب وتكثيف لعديد من البدائل » (ص١٤) ، وذلك نقلا عن ياغى (٧) (١٩٨٣م ، ص٨٥) .

أما بوشنر (٨) Buchner (١٩٦٨م ، ص١٥) فيعرفها بأنها « عملية اختيار أحد البدائل » (نقلا عن ياغى (٩) ، ١٩٨٣م ، ص٨٥) . ويعرف عبد الوهاب (١٠) (١٤٠٠هـ) اتخاذ القرارات بأنه « المفاضلة والخيار .. » (ص١٦) .

هذا ويعتبر هربرت سيمو ن (١١) SIMON (١٩٤٥م) أكثر المهتمين بإعداد واتخاذ القرارات ، حيث يرى أنها « عملية بحث عن حل وسط » . ويعنى ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما غير البديل الذى يتم اختياره ، ويكون عادة أفضل البدائل فى حدود الظروف السائدة ، حيث إن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة (ص١٢) .

إن عملية إعداد واتخاذ القرارات فى رأينا هى الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات فى أثناء العمل ، عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة ، واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها ، فى سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه .

طبيعة القرار الفردى :

يعتقد سيزلاجى ووالاس SZILAGYI & WALLACE [١٢] (١٩٨٠م) أن متخذ القرار يواجه العديد من العوامل التى تؤثر فى الاختيارات التى يوفرها قبل اتخاذ القرار ، وهذه العوامل تتمثل فى التالى :

١ - إن معد ومتخذ القرار يواجه العديد من البدائل ، بغض النظر عن أى شىء يتخذه .

٢ - ثمة نتائج عديدة يمكن الحصول عليها ، ويعتمد ذلك على الطريقة أو حركة القرار المختارة .

٣ - كل نتيجة أو عائد لديه بعض احتمالات الظهور ، وهذه الاحتمالات ربما لا تكون متساوية فى كل عائد أو نتيجة .

٤ - معد ومتخذ القرار يجب أن يحدد القيمة والمنفعة والأهمية لتكون مرتبطة بكل عائد (ص٤٠٢) .

وهذه العناصر الأربعة لعملية إعداد واتخاذ القرار تعرف بأنها الأبعاد الرئيسية لموقف القرار ، ويمثلها الشكل (١٨ - ٢) .

شكل (١٨ - ٢) عناصر موقف القرار

النظرية الكلاسيكية فى عملية إعداد واتخاذ القرارات :

تركز النظرية الكلاسيكية على متخذ القرار الفردى ، وعلى أربعة أبعاد ، هى :

(١) المعلومات (٢) قواعد القرار (٣) المخاطرة (٤) مساعدة القرار .

وسوف نلقى فيما يلى الضوء على كل منها بشىء من الإيجاز :

١ - المعلومات : هى البيانات والإحصاءات التى توفر قبل اتخاذ القرار فى سبيل معرفة النتائج والعوائد المتوخاة منه .

٢ - قواعد القرار : هى الطرق والأساليب التى توضح لمتخذ القرار الطريقة أو الأسلوب الذى يجب عليه أن يتخذه ، وفقا لظروف المنظمة وتعليماتها . وهذه القواعد قد تعتمد على نتائج محتملة أو على أخرى غير محتملة ؛ بمعنى أنها قد تكون دقيقة أو غير دقيقة .

٣ - المخاطرة : إن المخاطرة تعنى أن كثيرًا من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة ، دون الاعتماد على المعلومات ، ودون التأكد من أن النتائج أكيدة أو سليمة . فلذلك يكون القرار نوعًا من المخاطرة قد يصيب أو قد يخطئ .

٤ - مساعدة القرار : وهذا يعنى استخدام بعض الوسائل فى اتخاذ القرار ، مثل : العمليات الإلكترونية للبيانات أو الأساليب الرياضية المتقدمة وغيرها من الطرق والأساليب ، التى تساعد الإدارة على التوصل إلى القرار السليم أو المناسب .

محددات النظرية الكلاسيكية فى إعداد واتخاذ القرارات :

يرى سيزلاجى ووالاس [١٣] Szilagyi & Wallace (١٩٨٠م) أن استخدام الأسلوب الكلاسيكى فى اتخاذ القرارات جعل بعض المديرين غير مرتاحين من هذا الأسلوب ، وذلك لأنه أسلوب مثالى وغير واقعى ، وتتمثل تحفظاتهم فيما يلى :

١ - إن معد ومتخذ القرار هو فرد رشيد يختار دائمًا البديل الذى يحقق أهداف المنظمة .

٢ - إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام بجوانب مواقف وظروف القرار .

٣ - إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد ، عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة .

٤ - لا تؤثر الاتصالات والإدراك والشخصية والدوافع فى فعالية أو اختيار متخذ القرار (ص٤٠٧) .

النظرية السلوكية للقرارات :

يوضح لنا سيزلاجى ووالاس [١٤] (١٩٨٠م) وجهة النظر السلوكية فى اتخاذ القرارات ، التى يقول بها كل من : سيمون ومارش [١٥] Simon & March (١٩٥٨م) ، وهى أن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى أو درجة الرضاء هى المعيار الأساسى فى عملية اتخاذ القرارات . وهذه العناصر تقوم على مجموعة من الفروض ، هى كما يلى :

١ - كلما انخفض رضاء متخذ القرار ، زاد البحث عن بدائل أحسن .

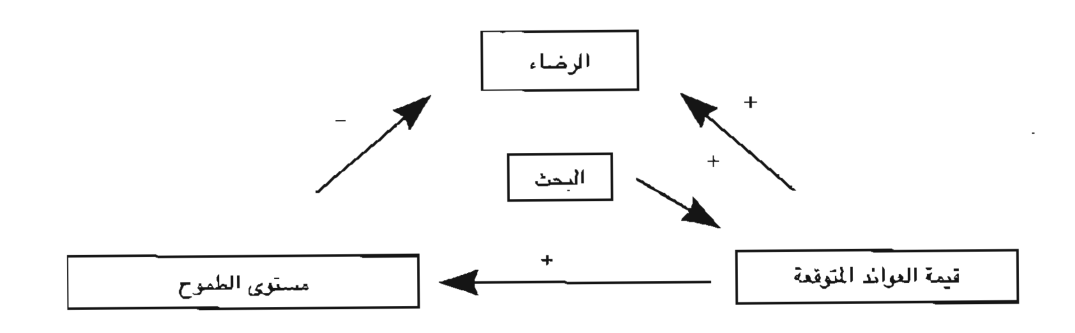
٢ - كلما زاد البحث عن القيم المتوقعة لعوائد القرار ، زاد مستوى الرضاء .

٣ - كلما زادت توقعات القيم لعوائد القرار ، زاد مستوى الطموح .

٤ - كلما زاد مستوى الطموح ، انخفض مستوى الرضاء (ص ٤٠٨) .

هذا ويوضح الشكل (١٨ - ٢) نموذجًا عاما لسلوك الدافع المتكيف (سيمون ومارش) .

شكل (١٨ - ٣) نموذج عام لسلوك الدافع المتكيف (سيمون ومارش) .



ويعنى هذا النموذج أن سيمون ومارش قد انتقدا النظريات الكلاسيكية فى اتخاذ القرارات ، عن طريق استبدال نموذج الرجل الاقتصادى الذى يسعى إلى تحقيق الحد الأعلى للمنفعة ، باستخدام نموذج الرجل الإدارى ، الذى يتمثل فى الرضاء بأقل من الحد الأعلى للمنفعة .

إن خلاصة هذه النظرية في اتخاذ القرارات هى أنها عكس النظرية الكلاسيكية فى هذا المجال ، التى تعتبر مثالية فى اتخاذ القرارات ، حيث إن سيمون ومارش يريان أن القرار الفعلى يقع تحت حالة ما يسمى الرشد والمعقولية المحددة .

وتعتبر النظرية السلوكية فى إعداد واتخاذ القرارات أول نظرية تربط بين نظرية القرار والسلوك التنظيمى ، وذلك لأنها ربطت بين اتخاذ القرار وسلوك الفرد والجماعة والمنظمة ، على يد كل من برنارد Barnard ومارش March وسيمون Simon وسيرت Suret ، الذين يرون أن اتخاذ القرار عملية أساسية فى السلوك والأداء من خلال المنظمة ، وقد عرفوا المنظمة بأنها هيكل متخذى القرارات أحيانًا كأفراد وأحيانا كجماعات .

ويرى هؤلاء السلوكيون أن منظمة العمل وحدة متكاملة بذاتها ، وأنها فى الوقت نفسه تعتبر جزءًا لا يتجزأ من أجزاء أخرى تكون فى مجموعها النظام الاجتماعى . كما أنهم يرون أن المنظمة تتكون من أعضاء مختلفة تؤدى مهام ووظائف متكاملة ، وأن تصميمها يأتى منسجما مع كونها جهازا لاتخاذ القرارات ، وأوضحوا أهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة أو خارجها - أى البيئةالداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة - وأثرها ومعوقات عملية اتخاذ القرارات وطرق اتخاذها . وذلك لأن المدير لا يعمل فى فراغ ، بل هو جزء من هذه البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة . وهذه البيئة لها تأثير فى السلوك الإنسانى . ومن هنا تأتى الصعوبة فى اتخاذ قرارات سليمة دون التأثير فى السلوك البشرى بصفته متداخلاً ومعقدا ويحتوى على اعتبارات غير رشيدة (سيمون[١٦] Simon ، ١٩٥٧م ، ص١٠) .

نموذج سيمون ومارش فى إعداد واتخاذ القرارات :

يعتمد نموذج سيمون [١٧] ومارش (١٩٥٨م) فى اتخاذ القرارات على عناصر أربعة هى :

١ - مستوى الطموح .

٢ - القيمة المتوقعة للمكافآت .

٣ - البحث المتداخل .

٤ - مستوى أو درجة الرضاء (ص ١١) .

وهذا يعنى أن المديرين يعدون ويتخذون القرارات تحت تأثير عدد من العوامل النفسية وعوامل البيئة الخارجية . فالمدير على سبيل المثال عندما يرغب اتخاذ قرار حول عدد الوحدات لمختلف العناصر ، لا يملك معلومات دقيقة ، كذلك فهو دائما يتخذ قرارًا دون البحث عن كل المعلومات الموجودة ؛ بمعنى أخر يستهدف المدير أو الموظف المنطق والمعقولية فى تصرفاته وقراراته ، غير أن محدودية قدرته على الحصول على جميع المعلومات عن جميع البدائل محددة ، وهذا يجعل من الصعب عليه الوصول إلى الحد الأعلى من المنطق والمعقولية . لذلك فإن عليه عندما يعد ويتخذ قرارات أن يبحث عن البديل المقبول أو المناسب فى حدود المعلومات التى يستطيع الحصول عليها ، ولا يمكنه الحصول على البديل المثالى المبنى على المعلومات المتكاملة .

أسس نظرية سيمون فى إعداد واتخاذ القرارات :

تعتمد نظرية سيمون [١٨] (١٩٤٥م) فى التنظيم وإعداد واتخاذ القرارات على الأسس التالية :

١ - إن وراء السلوك والتصرفات الإدارية عملية اختيار - أى تحديد - لما يجب عمله ، وهذا الاختيار أو التحديد يسبق الفعل ، لذلك لابد من دراسة عملية الاختيار واتخاذ القرارات فى الدرجة الأولى ، لأنها تسبق دراسة الأعمال والوظائف التى تتم فى المنظمة ويتم تحديدها أولاً .

٢ – إن عملية إعداد واتخاذ القرارات لا تنتهى عند تحديد الهدف العام للجهاز ، أو عند وضع السياسات العامة له ، بل إنها تشمل التنظيم الإدارى جميعه بنفس القدر الذى تشمل به الأداء الفعلى للاعمال . لذلك يجب أن تشتمل النظرية العامة للتنظيم على الأسس والمبادئ التنظيمية التى تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تماما . كما يجب أن تتضمن المبادئ التى تحقق الأداء الصحيح للأعمال .

٣ – إن طبيعة التنظيم الهرمى تتطلب أن ينقسم أفراد المنظمة إلى فئتين : المنفذين وهم الذين ينفذون الأداء الفعلى وينفذون القرارات ، والفئة الثانية هم متخذو القرارات وهم فى المستويات العليا من الإدارة .

٤ – إن عملية الاختيار بين البدائل وتحديد نوع العمل الواجب أداؤه هى وظيفة متخذ القرار ، غير أن تنفيذ هذه القرارات يقع على عاتق المستويات الإدارية الدنيا ، لذلك فإن مشاركة متخذ القرارات فى تحقيق أهداف المنظمة يتمثل فى :

أ – أنه يعد ويتخذ قرارات مناسبة .

ب – أنه بإمكانه التأثير فى المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ ، وإلا انعدمت فائدته .

٥ – إن محل التركيز والاهتمام فى الجهاز أو المنظمة يجب أن يقوم به المنفذون ، لأن نجاح أو فشل المنظمة يعتمد على أدائهم . لذا تستدعى الضرورة التعرف على كيفية تأثر قرارات وسلوك هؤلاء المنفذين بالبيئة المحيطة ، سواء كانت البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة .

٦ – إن جانبًا كبيرًا من السلوك الفردى فى المنظمات هو سلوك هادف ومجز ، بمعنى أنه يتجه إلى تحقيق هدف معين ، ووجود هذا الهدف هو الذى يحقق التجانس والتكامل بين أنماط السلوك المختلفة .

٧ – يجب النظر إلى القرار على أنه يستهدف تحقيق الهدف المحدد ، وأن هذا الهدف فى ذاته يعتبر وسيلة لتحقيق هدف آخر وهكذا ، لذا نجد فى المنظمة الواحدة سلسلة من القرارات المتداخلة والمترابطة .

٨ – إن عملية اتخاذ القرار هى دائما عملية بحث عن حل وسط ، بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تامًا ، والبديل الذى يتم اختياره يكون أفضل البدائل فى حدود الظروف المحيطة ، لأن قيود البيئة والمجتمع المحيطة تحد من عدد البدائل المتاحة ، لذا تضع حدًا أقصى لدرجة تحقيق الأهداف التى تستطيع المنظمة تحقيقها .

٩ – إن العمل الإدارى المخطط نحو هدف محدد هو عمل جماعى فى الأساس ، وبالتالى ينبغى أن يستند إلى بعض الأسس والعمليات التى تسهل أو تضمن ذلك ، وتلك هى عملية اتخاذ القرارات فى المقام الأول ، ويتمثل ذلك فى تحديد وظيفة الفرد وتحديد السلطة التى يمارسها .

١٠ – تقسيم العمل على أساس رأسى ، وإنشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة (ص ١٢) .

أنواع القرارات :

تقسم القرارات الإدارية إلى قسمين رئيسيين – حسب رأى سيمون – هما :

١ – **قرارات مبرمجة** : وهى تلك القرارات الروتينية التى يتم اتخاذها لمواجهة مواقف دائمة التكرار . ويتم البت فى هذا النوع من القرارات بشكل سريع نتيجة للخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوافرة . وهذه القرارات لاتحتاج إلى صفاء ذهن وابداع من جانب متخذ القرار ، لأنها تمارس بشكل فورى . ومن أمثلتها طلب الإجازات أو تقسيم العمل أو صرف مبلغ من المال . . . إلخ ، وغالبا ما تحدد ذلك الأنظمة والتعليمات والقواعد .

٢ – **قرارات غير مبرمجة** : وهى تلك القرارات التى تتعلق بمشكلات ذات جوانب متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، وهى تحتاج إلى نوع من التفكير والإبداع والابتكار فى الحلول والمواجهة ، كما أنها تحتاج إلى وقت طويل لاتخاذها ، وإلى صفاء ذهن متخذيها ، وإلى بحوث أو استشارات لتنفيذها ، نظرا لأهميتها وتعقدها . ويطلق عليها بعض مفكرى الإدارة القرارات الابتكارية ، وهى تعتبر من أصعب القررات لأنها :

أ – تهدف إلى إعطاء جواب جديد لسؤال أو قضية جديدة .

ب – تعبر عن استجابة الظروف الداخلية للبيئة الخارجية وتطوراتها .

جـ - تؤدى إلى إيجاد حالة أو وضع جديد فى ضوء الأهداف والوسائل المتجددة .

د - تتضمن إحداث تغيير جذرى فى السياسات أو الإجراءات أو الأساليب .

ومن أمثلة القرارات غير المبرمجة إلغاء قسم معين فى منظمة ما أو إحداث قسم جديد ، أو إتباع أسلوب جديد فى وضع ميزانية أو تصميم برامج جديدة ونحو ذلك .

عمليات وخطوات اتخاذ القرار :

إن القرارات الإدارية فى منظمات العمل يجب أن ينظر إليها كأفكار وليس نهايات ، لأنها استجابات مستمرة للمشكلات والصعوبات التى تواجهها منظمات العمل ، خلال مسيرتها تحت ظل الظروف المتغيرة لذلك يجب أن ينظر إليها كعملية دينامية مستمرة . وقد نظر مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمى إلى عمليات وخطوات اتخاذ القرارات حسب مدارسهم واتجاهاتهم الإدارية . ونود أن نلخص هنا بعض تلك الآراء التى تناولها محمد ياغى [19] (١٩٨٣م / ١٤٠٣هـ) فى كتابه : الإدارة ، حيث يرى أن سيمون [20] (١٩٦٠م) حددها فى ثلاث مراحل ، هى :

١ - مرحلة البحث والاستطلاع : وهى عملية البحث والاستخبار عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات ، أى تفترض ضرورة اتخاذ قرار بخصوصها .

٢ - مرحلة التصميم : وهى عملية البحث عن بدائل مختلفة أو محتملة للعمل لمواجهة هذه المواقف .

٣ - مرحلة الاختيار : وهى مرحلة اختيار بديل معين من بين البدائل التى سبق التوصل إليها فى مرحلة التصميم .

وهذه المراحل - كما يرى سيمون - هى فى حد ذاتها عملية إعداد واتخاذ قرارات صعبة (ياغى [21] ، ١٩٨٣م ، ص ٩٧) .

أما لندبرج [22] Lundberg (١٩٦٢م) فقد قسمها إلى ثلاثة أنواع من السلوك ، هى :

١ - التعرف على المشكلة واكتشاف موقف يدعو لاتخاذ قرار .

٢ - تجميع معلومات تساعد على حل المشكلة .

٣ - الاختيار .

ويضيف لندبرج - كما يقول ياغى - «إن كلاً من تلك المراحل يتصل بعضها ببعض فى دورة متكاملة ، وأن هذه الدورات قد تتم على مستويات مختلفة ، أى أن تجميع المعلومات (مرحلة ٢) قد يتم فى أثنائه التعرف على مشكلات واختيار حلول معينة» (ياغى [23] ، ١٩٨٣م ، ص ٩٩) .

ويوضح الشكل (١٨ - ٤) خطوات إعداد واتخاذ القرارات عند بعض الباحثين ، كما أوردها ياغى (١٤٠٢هـ / ١٩٨٣م ، ص ٩٨) .

شكل رقم (١٨ – ٤)
خطوات إعداد واتخاذ القرارات عند سيمون وآخرين

سيمون (١٦)	ليندبرج (١٧)	ديل (١٨)	إلبنج (١٩)	فيفنر (٢٠)	دايموك (٢١)	نيجرو (٢٢)
– البحث والاستطلاع – التصميم – الاختيار	– التعرف على المشكلة – تجميع معلومات تساعد على حل المشكلة – الاختيار	– تحديد الأهداف والأنشطة – البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة – المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها – تنفيذ القرار – تقييم نتائج تنفيذ القرار	– تحديد المشكلة – تحليل المشكلة . إيجاد افتراضات حول الأسباب الأساسية للمشكلة – تعريف محدد للمشكلة – اكتشاف بديل مناسب : اختيار أسلوب لحل المشكلة – تنفيذ : تطبيق البديل الذى اختير فى مرحلة رقم (٤)	– تحديد المشكلة – تحديد جميع البدائل الممكنة – البحث والاستقصاء أو تحليل الحقائق لكل بديل – مقارنة النتائج أو العواقب المترتبة على كل بديل – اختيار أفضل الحلول لحل المشكلة	– تحديد المشكلة – تحليل المشكلة – تعريف الحلول البديلة – تقرير أفضل الحلول – إصدار القرار	– الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وبلورتها – جمع المعلومات – تصنيف المعلومات وتحليلها – البحث عن الوسائل – تحديد البدائل – تقييم البدائل – القرار – التنفيذ – التقييم والمتابعة

(١٦) Herbert A. Simon, **The New Science of Management Decision,** (New York: Harper and Row, 1960), p. 2.

(١٧) C.C. Lundberg, "Administrative Decisions: A Scheme for Analysis," **The Journal of the Academy of Management** Vol. 5 (1962) pp. 165-178.

(١٨) W. R. Dill, "Administrative Decision Making," in Mailika and Pan Ness, **Concepts and Issues in Administrative Behavior** (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1962), pp. 29-48.

(١٩) Alvar O. Elbing, **Behavioral Decision in Organization**, Scott, Foresman, Glenview Ill., 1970, p. 13.

(٢٠) John M. Pfiffner, "Administrative Rationality," **Public Administration Review**, Vol. 20, No 3, (Summer 1960), p. 129.

(٢١) Marshall Dimock and Others, **Public Administration** (New York: Rinehart, 1958), pp. 356-360.

(٢٢) Nigro and Nigro, **Modern Public Administration** (New York : Harper and Row Publishers.

المصدر : ياغى ، **مبادئ الإدارة** ، ١٤١٢هـ ، ص ٩٨ .

أما ديل [٢٤] Dill (١٩٦٢م) فقد قسم مراحل إعداد واتخاذ القرارات إلى ما يلى :

١ – تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للتنظيم ، وإعطاء الأولويات لكل الأهداف والأنشطة .

٢ – البحث عن أساليب عمل وبدائل تجميع المعلومات التى يمكن استخدامها فى تقويم تلك البدائل .

٣ – المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها ليتم تنفيذه بواسطة التنظيم .

٤ – تنفيذ القرارات .

٥ – تقويم نتائج تنفيذ القرار والاستناد إلى نتائج التقويم فى تحديد أهداف جديدة للتنظيم (ياغى [٢٥] ، ١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢ ، ص ١٠٠) .

ويرى ياغى [٢٦] (١٩٨٣م ، ص ١٠١) أنه يمكن تقسيم عملية إعداد واتخاذ القرارات من وجهة نظر واقعية إلى أربع مراحل أساسية ، وهـى :

١ – تحديد المشكلة ؛ أى دراسة الموقف الذى خلق المشكلة والتحرى عن السبب الرئيسى .

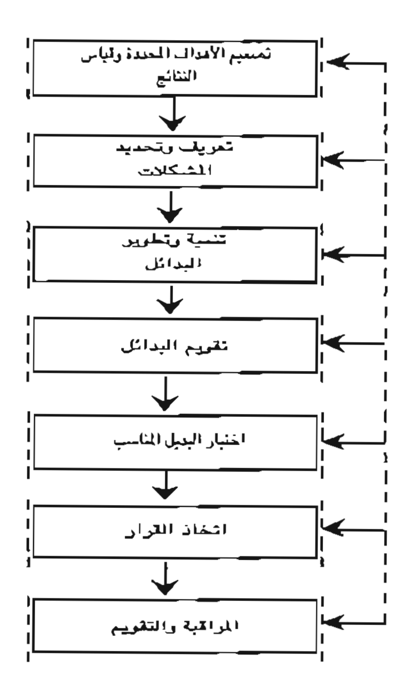
٢ – البحث والاستقصاء وجمع البيانات والمعلومات تمهيدًا لتحديد البدائل الممكنة .

٣ – وضع البدائل وتقديمها ؛ أى دراسة كل حل من الحلول دراسة وافية بناء على المعلومات الموجودة .

٤ – الاختيار بين البدائل ، أى اختيار الحل المناسب (ص ١٠١)

ويرى قبسون وآخرون [٢٧] Gibson et al. (١٩٨٢م) أن عملية إعداد واتخاذ القرارات تمر بمراحل سبع ، هى : (١) تصميم الأهداف المحددة وقياس النتائج (٢) تعريف وتحديد المشكلات (٣) تطوير البدائل (٤) تقويم البدائل (٥) اختيار البديل المناسب (٦) اتخاذ القرار (٧) المراقبة والتقويم . ويمثل الشكل رقم (١٨–٥) هذه المراحل .

شكل (١٨ ـ ٥)
عمليات إعداد واتخاذ القرار (تبسون وآخرون ، ١٩٨٢م)



المصدر : Gibson et al., Organizations, 1982, p. 423

استخدام الأسلوب العلمي في إعداد واتخاذ القرارات :

قام كل من ريو Rue (٢٨) وبايرز Byars في كتابهما عن الإدارة (١٩٨٣م) باستعراض الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات أو الطريقة الرشيدة التي تناولتها بعض العلوم الطبيعية كالفيزياء وغيرها ، والتي تعتمد على عدة خطوات ، هي :

١ – تميز الحاجة إلى القرار : أي معرفة الحاجة إلى اتخاذ القرار قبل الشروع في عملية القرار ، وتحديد هذه الحاجة .

٢ – تصميم وترتيب ووزن المعيار : ويعني ذلك إيجاد المعيار لهذه المشكلة وترتيبه ووزنه وتصميمه على ضوء نتائج القرار ، ووفقًا للأهمية .

٣ – جمع المعلومات والبيانات المكنة (المتوافرة) : وهي المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة المتعلقة بالقرار .

٤ – تحديد وتعريف البدائل المكنة : ويكون هذا التعريف والتحديد وفقًا للمعيار المستخدم في المشكلة .

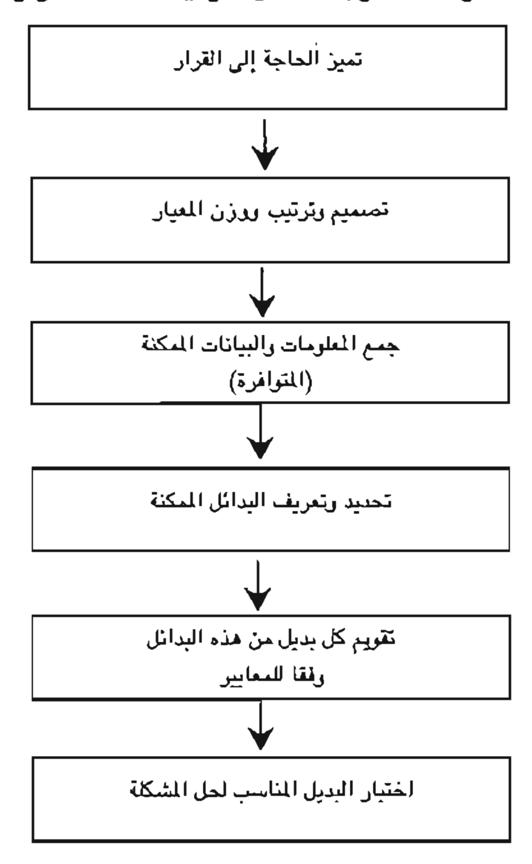
٥ – تقويم كل بديل من هذه البدائل وفقًا لكل المعايير .

٦ – اختيار البديل المناسب لحل المشكلة (ص٦٢) .

ويوضح الشكل (١٨-٦) الخطوات العلمية لإعداد واتخاذ القرار .

كما قام مرسي (٢٩) (١٩٨٥م) بتحديد الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات ، التي اشتملت على أربع عشرة خطوة ، قسمها إلى ثلاث مجموعات ، هي :

شكل (١٨ - ٦)
خطوات الأسلوب العلمى الرشيد لاتخاذ القرار



المصدر : Rue & Byars , Management , 1983, p. 62.

أولا - تحليل عناصر المشكلة ، وتشتمل على :

١ - تحديد الظواهر الإيجابية والسلبية .

٢ - تحديد الأسباب التى أدت إلى هذه الظواهر .

٣ - تحديد من لهم صلاحية اتخاذ القرار فى هذا الشأن .

٤ - صياغة السؤال أو الأسئلة التى ينبغى لمتخذ القرار أن يسألها ويتلمس الإجابة الصحيحة عنها (٢٠) (ص١٠) .

ثانيا - تحديد الظروف المحيطة بالمشكلة ، وتشتمل على :

٥ - تحديد أهداف صاحب القرار .

٦ - تحديد المعلومات المطلوبة ، وكيفية الحصول عليها ، وتكلفة ذلك

٧ - وضع الافتراضات لسد الثغرات فى المعلومات المطلوبة إذا احتاج الأمر إلى ذلك .

٨ - التعرف على المحددات والعوائق المفروضة على القرار .

ثالثا - اختيار الحل واتخاذ القرار ، وتشتمل على :

٩ - وضع الحلول البديلة لكل من الأسئلة المطروحة فى الخطوة الرابعة .

١٠- تحديد قواعد القرار أو معايير الاختيار من بين البدائل .

١١- تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل واحتمالات حدوثها .

١٢- اختيار الحل البديل لكل من الأسئلة المطروحة .

١٣- إعداد خطة تنفيذ البدائل المختارة .

١٤- إعداد نظام متابعة وتقويم نتائج التنفيذ [٣١] (ص ١٠) .

المؤثرات السلوكية فى إعداد واتخاذ القرارات :

حيث إن عملية اتخاذ القرارات هى عملية يمارسها الأفراد ، لذلك فهى تتأثر بسلوكهم . وهذا التأثر يختلف من شخص إلى آخر ، ومن موقف إلى آخر ، وتلعب هذه المؤثرات السلوكية دورا أساسيا فى القرار إيجابا وسلبا . ومن أهم الجوانب السلوكية التى تؤثر فى القرار قيم الفرد واتجاهاته وشخصيته ودوافعه [٣٢] .

القيم

إن القيم تعنى : اتجاهات الفرد ونظرته للعالم الذى حوله ، وما لديه من وجهات نظر وحب وكره وتقويم للأشياء والأفراد فى العالم المحيط به . ويدخل فيها كذلك نشأته وتربيته منذ الصغر، سواء فى المنزل أو فى المدرسة أو فى الحياة بشكل عام .

إن هذه القيم والاتجاهات تلعب دورا رئيسيا فى طريقة تفكير الفرد وتؤثر تأثيرا كبيرا فى طريقته فى اتخاذ القرارات ، سواء قراراته فى الحياة بصورة عامة أو قراراته فى مجال العمل بشكل خاص .

ويتمثل تأثير قيم الفرد فى قراراته بمجال العمل كما يرى جبسون وزملاؤه [٣٣] Gibson et al. (١٩٨٠ م) فيما يلى :

١ - « فى تصميم ووضع الأهداف : حيث تظهر القيم فى عملية التقويم والحكم كضرورة فى اختيار الغرض ووضع الأفضليات .

٢ - فى تطوير البدائل : وهى ضرورية لعمل حكم حول الاحتمالات المختلفة .

٣ - فى اختيار البدائل : تؤثر قيم متخذ القرار عند اختيار البديل .

٤ - عند تطبيق القرار : يكون حكم القيم ضروريا فى اختيار معنى التطبيق والممارسة .

٥ - عند التقويم والمراقبة : تكون أحكام القيم مهمة عند تصحيح الفعالية » (ص ص ٤٢٥ - ٤٢٦) .

ولا شك فى أن قيم الأفراد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم : الأسرية والثقافية والدينية . ويؤكد ريو و بايزر [٣٤] Rue & Byars (١٩٨٢م) أن قيم الفرد تؤثر فى اختيار قياس الأداء والبدائل واختيار المقياس فى عمليات اتخاذ القرارات . والاختلاف فى القيم يقود إلى اختيار واستخدام قياس أداء مختلف . فالمدير الذى يهتم بالقيم الاقتصادية يحتمل أن يقيس الأداء بأسلوب يختلف عن المدير الذى يهتم بالقيم الاجتماعية . فالأول يقيس الأداء من حيث الفائدة والربح، بينما يكون الثانى أكثر اهتماما بشكاوى الزبائن والمستهلكين (ص ٧٢) .

تأثير الشخصية فى عملية إعداد واتخاذ القرارات :

إن شخصية الفرد هى مجموعة الصفات النفسية الشعورية وغير الشعورية ، لذا تؤثر شخصية الفرد فى قراراته وأحكامه التى يصدرها.

ويرى جبسون وزملاؤه .Gibson et al (٣٥) (١٩٨٠م) أن إحدى الدراسات وجدت أن الشخصية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات ، حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة جوانب من الشخصية ، هي :

١ - متغيرات الشخصية . مثل الاتجاهات والاعتقادات والحاجات الفردية .

٢ - متغيرات الموقف : وتعني المواقف الخارجية الملاحظة التي يمر بها الفرد .

٣ - المتغيرات التفاعلية : وتعني حالة الفرد كنتيجة لتفاعله مع موقف محدد مع خصائص شخصيته الفردية .

وقد كان أهم النتائج ما يلي :

١ - إن الفرد لا يكون في حالة متساوية في كل مواقف وجوانب عمليات اتخاذ القرارات . وخلصت النتائج إلى أن بعض الأفراد يعملون بكفاءة في بعض أجزاء العملية ، بينما يعمل آخرون أحسن في أجزاء أخرى .

٢ - إن ثمة خصائص مختلفة مثل الذكاء لها علاقة بعمليات اتخاذ القرارات .

٣ - إن علاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرارات ربما تختلف بالنسبة لمجموعات مختلفة من الأفراد في بعض العوامل ، مثل : الجنس والحالة الاجتماعية .

وتؤكد الدراسة نفسها أن « أنماط شخصية متخذ القرار مرتبطة بمواقف أكيدة ومتغيرات متفاعلة للتأثير في عملية اتخاذ القرارات » (ص ٤٢٦) .

إعداد واتخاذ القرار الجماعي :

حيث إن عملية اتخاذ القرارات يترتب عليها نتائج مهمة ، سواء للأفراد كأفراد أو للأفراد كجماعات وكذا للمنظمة أو الجهاز ، فإنها تعتبر مهمة صعبة ودقيقة ، ولهذا كلما شارك فيها أكثر من شخص واحد ، كانت دقتها أكثر وفائدتها أعم .

والملاحظ أن أكثر المديرين يميلون إلى أن يتخذوا القرارات بشكل فردي ، ويؤثرون في مسيرة القرار حتى وإن كان القرار يتم اتخاذه في جلسة جماعية تعقد لهذا الغرض ، أو يتم أخذ رأي العاملين بالمنظمة فيه ؛ فإن ما يحدث هو أن المدير يلقي بثقله على القرار فيأتي القرار وفق رغبته وميوله وقيمه .

إن القرار الجماعي أكثر صحة ودقة من القرار الفردي . وقد أثبتت التجربة اليابانية صحة هذا الاتجاه . وكما يقول المثل : « إن رأسين أحسن من رأس واحد » . وهذا يعني أن رأيين أحسن بكثير من رأي واحد . فماذا إذا كان المشترك في الرأي والقرار أكثر من شخص ؟ لاشك في أن النتيجة ستكون أفضل والقرار سيكون أسلم وأدق ، فتلاقح الآراء والأفكار يولد القرار المناسب والمفيد .

لقد وجدت الدراسات - كما يقول ريو وبايرز Rue & Byars (٣٦) (١٩٨٣م) - أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد ، وأن المجموعة تمضي وقتا أطول في حل المشكلات ، غير أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء ، وذلك لعدة أسباب منها :

١ - أن معلومات الجماعة أحسن من معلومات الفرد الواحد .

٢ - أن المجموعة لديها اختيارات وبدائل في عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما لدى الفرد الواحد . كما أن مشاركة المجموعة في القرار تزيد من درجة قبول أعضاء المجموعة له ، وتقلل من مشكلات إقناع الجماعة بقبوله القرار (ص ٧٤) .

إن مشاركة الجماعة في اتخاذالقرارات لهو الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه بين أفراد المجموعة ، وذلك أن مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه ، ونجاح هذا التطبيق يعتمد على فهم المجموعة له واقتناعها به وشعورها بأهميته .

أساليب إعداد واتخاذ القرارات الجماعية :

عرفنا فيما سبق أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ، وأنها تعزز الثقة بالموظفين وتساعد على التوصل إلى القرار الجيد والفعال ، كما تسهل تنفيذ وتطبيق القرار .

وفى هذا الفصل سوف نتناول اتخاذ القرارات الجماعية من حيث الكيفية والأساليب الفنية .

مداخل إعداد واتخاذ القرارات الجماعية :

توجد مداخل عدة لاتخاذ القرارات الجماعية ، وهى تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثيرها فى اتخاذ القرار النهائى . ومن أهم هذه المداخل ما يلى :

١ - يقوم أفراد الجماعة بتقديم النصح للمدير أو المشرف ، وهو الذى يقوم باتخاذ القرار . ويكون دور الجماعة هنا إبداء الرأى والنصح وطرح البدائل ومناقشتها ، بينما يكون دور المدير أو المشرف هو إدارة اجتماع المجموعة أو اللجنة أو الاجتماع ، ثم يتولى المدير عملية اتخاذ القرار بنفسه سواء أخذ برأى الجماعة أو لم يأخذ به .

٢ - إجماع أفراد الجماعة على الموافقة على القرار : وفى هذا المدخل يكون دور المدير أو المشرف هو إدارة النقاش فى المجموعة أو الاجتماع أو اللجنة ، ويتعرف من خلال ذلك على البدائل المطروحة ، ويعمل على تنمية إجماع الرأى للوصول إلى قرار شبه نهائى ، ثم يقوم أفراد الجماعة بالتصويت أو الاقتراع على هذا القرار ، فإذا أجمع أفراد الجماعة على صلاحية القرار ، اتخذ هذا القرار وكان نافذا .

٣ - موافقة أغلبية الجماعة على القرار : وفى هذا المدخل يلزم أن توافق الأغلبية على القرار ولا يشترط إجماع كل أفراد الجماعة ، فلو افترضنا أن عدد الجماعة خمسة أفراد فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار ، لأن وجود خمسة من الجماعة موافقين يمثل ذلك الإجماع ، كما أن وجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعنى الأغلبية ، أما فى حالة انقسام العدد إلى نصفين كأن يكون عدد الجماعة سبعة أفراد ويوافق ثلاثة أفراد ويعارض ثلاثة آخرون ، فيقوم المدير أو المشرف بترجيح الكفة ، ويؤخذ فى هذه الحال برأى الأغلبية الذى دعمه المدير أوالمشرف .

أهم الطرق المستخدمة فى إعداد واتخاذ القرارات الجماعية :

ثمة طرق عديدة وأساليب شتى فى عملية إعداد واتخاذ القرارات الجماعية ، وسوف نتناول فيما يلى أهم هذه الطرق :

أولا - عصف الأفكار : تعتبر طريقة عصف الأفكار من أهم وأنجح أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات الجماعية ، لأنها تتيح فرصة للجميع لإبداء الرأى وطرح البدائل . وتعنى هذه الطريقة أن يقوم المشتركون فى الاجتماع أو النقاش بإطلاق العديد من الأفكار والخواطر والآراء الحرة بسرعة حتى تأتى الفكرة التى تمس هدف البحث أو القرار أو حل المشكلة ، وهذه الأفكار هى عبارة عما يدور فى الذهن أو الفكر من آراء ووجهات نظر تطرح على بساط النقاش أو البحث كما هى ، وتشتمل على آراء من قبل مدير الاجتماع أو مجموعة من المنسقين دون أن تتعرض لنقد أو تعديل أو تحوير أو اختصار ، بل تسجل كما طرحها صاحبها . إن عملية عصف الأفكار هى عبارة عن تبادل للأفكار والآراء ، يهدف إلى تكامل الأفكار وتجميل عملية الابتكار والإبداع من خلال نقاش الجماعة ، للوصول إلى حلول جماعية فعالة . هذا وقد اقترح لأسلوب عصف الأفكار ثلاثة شروط أساسية ، هى :

١ - تشجيع النقاش الحر : بمعنى قبول أى فكرة وتسجيلها وعدم اعتبارها بعيدة عن موضوع النقاش .

٢ - تأييد بناء أفكار الآخرين بعضها مع بعض : بمعنى اعتبار هذه الآراء والأفكار للمجموعة بكاملها وليس لشخص واحد فقط .

٣ - منع النقد بشتى أنواعه : ويعنى ذلك أن الهدف هو تجميع الآراء والأفكار بعضها مع بعض ، وعدم تقويم كل فكرة أو رأى على حدة .

ومن خلال هذا الأسلوب وخطواته يمكن التوصل إلى اتخاذ القرار الجماعى أو حل المشكلة المطروحة . ويوضح الشكل رقم (١٨ - ٧) خطوات عصف الأفكار .

ثانيا - أسلوب دلفىDELPHY : وهو ما يعرف بالاجتماع عن بعد . وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا فى اجتماع أعضاؤه غير موجودين وجها لوجه . وهذا الأسلوب يمر بالخطوات التالية :

١ - تحديد المشكلة . ويعنى ذلك أن المشكلة معروفة مسبقا .

٢ - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوى الرأى .

شكل (١٨-٧)
خطوات عصف الأفكار

١ - **الحصول على بدائل (١٥-٢٠ دقيقة) :**
- دعوة كل من له خبرة للاجتماع ، كلما تعددت الخبرات كان ذلك أفضل .
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة .
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل ، مشجعا الغريب منها وغير الملائم ، مع منع النقد ومناقشة البدائل .
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها .
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحمايتها من نقد الآخرين .
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين .

٢ - **تصفية بدائل الحل (٤٠ - ٥٠ دقيقة) :**
- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابه منها فى مجموعات .
- تشجيع اقتراحات جديدة .
- استبعاد المستحيل من الحلول .
- تحديد ما بين ٣ و ٥ مقترحات كأحسن الحلول .
- يعمل القائد حركة ربط وتشجيع لأفراد الجماعة للمشاركة ، وكمصف وملخص للحلول .

٣ - **اختيار وتحديد خطة العمل (٤٥ دقيقة) :**
- اختصار عدد أعضاء الجماعة ، والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة .
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها .
- اختيار الحل الأكثر مناسبة وتحديد أسلوب تطبيقه .
- يوجه القائد المناقشة لاختيار الحل الأكثر مناسبة .

٣ - تصميم قائمة أسئلة تحتوى على تساؤلات عن بدائل وحلول المشكلة وتأثير بدائل الحل فيها ، ثم ترسل القائمة إلى الخبراء ، كل على حدة فى شكل تقرير مختصر .
٤ - تحليل الإجابة واختصارها وتجميعها فى مجموعات متشابهة وكتابة ذلك فى شكل تقرير مختصر .
٥ - إرسال التقرير المختصر إلى الخبراء مرة ثانية ، لمعرفة رد فعلهم بالنسبة إلى توقعاتهم عن الحلول وعن المشكلة .
٦ - تحليل الإجابات مرة ثانية ، وكذلك أخذ رأى الخبراء مرة أخرى .
٧ - تجمع الحلول النهائية وترفع فى شكل تقرير نهائى عن أسلوب حل المشكلة التفصيلى .

إن أسلوب دلفى يحتاج إلى وقت طويل ، وذلك لأخذ آراء الخبراء وتجميعها ، لذلك فهو أسلوب للقرارات وحل المشكلات المعقدة ، التى تتطلب الانتظار والتخطيط الاستراتيجى طويل الأمد ، ونحو ذلك .

ثالثا - أسلوب الجماعة الصورية (الاسمية) : ويعرف هذا الأسلوب بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة يكون صوريا على الورق فقط ، حيث لا يوجد شىء فعلى وشفوى بين أفراد الجماعة . وهذا الأسلوب هو خليط من أسلوب عصف الأفكار وأسلوب دلفى . وتمر طريقة الجماعة الصورية بالخطوات التالية :

١ - تحديد المشكلة : حيث يقوم المدير أو المشرف بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع .
٢ - طرح بدائل الحل : يقوم كل عضو من أعضاء الجماعة بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه .
٣ - تجميع الحلول والبدائل : ويتم ذلك بواسطة المدير أو المشرف ، ويكتب كل واحد بعد الآخر على لوحة أو سبورة ولا تكتب أسماء مع البدائل أو الحلول المطروحة .

٤ – مناقشة البدائل المطروحة : يقوم المدير أو المشرف بإدارة ومناقشة الحلول ، ويشجع كل الأعضاء على المشاركة فى المناقشة ، ثم يتم التوصل لعدة بدائل من بين البدائل المطروحة .

٥ – الاقتراع على البدائل : يقوم كل عضو من الجماعة بالتصويت على البدائل واضعا إياها فى ترتيب ، حيث يعطى رقم (١) لأحسن البدائل ، ثم رقم (٢) للذى يليه ... وهكذا ، وتحدد البدائل المطروحة بخمسة بدائل ، ويكون البديل رقم (٥) هو أقلها أهمية.

٦ – التوصل إلى القرار النهائى : يقوم المدير أو المشرف بجمع الرتب لأفراد المجموعة . وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل ، والبديل الذى يأخذ أقل الرتب هو أحسن البدائل .

إن هذه الأساليب التى أشرنا إليها فى عملية اتخاذ القرارات الجماعية تعتبر أساليب علمية ، تتيح الفرصة لأكبر عدد من أعضاء الجماعة لطرح أفكارهم وبدائلهم ، ومناقشة هذه الأفكار والبدائل بشكل جماعى ، ثم يتم التوصل إلى الحل المناسب الذى أجمع عليه المشتركون أو أقرته أغلبيتهم ، وبذلك يكون القرار فعالاً وحل المشكلة ناجحا ومثمرا . ويوضح الشكل (١٨ – ٨) أسلوب مشاركة الجماعة فى القرارات .

شكل (١٨ – ٨)
أسلوب مشاركة الجماعة فى القرارات

تكون المشاركة مفيدة :	تكون المشاركة غير مفيدة :
١ – عند حاجة المديرين إلى معلومات لحل المشكلة وحدهم . ٢ – عندما تكون المشكلة غير واضحة وهناك حاجة إلى الجماعة لحصر المشكلة . ٣ – عندما تكون موافقة المرؤوسين على القرار عملية مهمة لنجاحه . ٤ – عندما يشارك الموظفون القائد فى الأهداف . ٥ – عندما يكون لدى الموظفين مشاعر قوية نحو القضية ويريدون تمرين تحكيمهم .	١ – عندما لا يكون لدى المديرين وقت كاف لإعداد واتخاذ القرار . ٢ – عندما لا تؤثر المخرجات (النتائج) فى الموظفين بشكل مباشر . ٣ – عندما تكون موافقة المرؤوسين فى القرار غير ذات أهمية لنجاحه . ٤ – عندما يدرك الموظفون أن المشاركة عملية تحكم أو ذات قيمة قليلة . ٥ – عندما يكون الموظفون مختلفين بشأن القرار ونتائجه .

أساليب تحسين فعالية القرارات الجماعية :

تعتمد معرفة تطوير أساسيات القرارات الجماعية على فهم السلوك التنظيمى . وأهم أساليب القرارات الجماعية ، هى :

١ – تفاعل المجموعة .

٢ – الجماعة الصورية الاسمية .

٣ – أسلوب دلفى وقد سبق أن تحدثنا عنه .

وسوف نلقى فيما يلى الضوء على الأول منها وهو أسلوب تفاعل المجموعة واتخاذ القرارت :

تفاعل المجموعة (الجماعة) واتخاذ القرارات :

تعتبر الجماعة المتفاعلة أشهر أنواع الجماعات فى منظمات العمل ، وهى تلك الجماعة التى تلتقى وجهًا لوجه لعلاج المشكلات أو لاتخاذ القرارات ، وعادة ما يكون تنظيم مثل هذه الجماعة ضعيفًا ، كما أن مثل هذه الجماعة تقوم بإنجاز معظم مهام المنظمات . وهذا هو الأسلوب السائد فى كثير من المنظمات .

المشكلات التى تواجه الجماعة المتفاعلة (تفاعل المجموعة) :

يمكن تحديد إجراءات معايير اتخاذ القرارات فى الجماعة المتفاعلة بما يلى :

أ - تحديد المشكلة ومناقشتها .

ب - الحلول تقترح ويتم تقويمها .

جـ - اختيار القرار يتم بواسطة التصويت .

وقد تعتبر الجماعة المتفاعلة أسهل من حيث التكوين ، غير أن الصعوبة تكمن فى إدارة هذه الجماعة ، فضلاً عن صعوبة أخرى تتمثل فى عملية الخسارة .

دليل العوامل المساعدة على فعالية الجماعة المتفاعلة :

أ - تلافى الجدل ، وعرض الأفكار والآراء بأسلوب منطقى ، والإصغاء بعناية لوجهة نظر الأعضاء الآخرين وملاحظة ردود فعلهم والاهتمام بهم عند عرض الآراء .

ب - لا تفترض أن أحدا سوف يكسب وأن الآخر سوف يخسر عندما يصل النقاش أو الجدل إلى منعطف حرج . انظر دائمًا إلى البدائل الأخرى المستقبلية التى تتوقع أنها ترضى المشتركين .

جـ - لا تغير رأيك بسهولة لتلافى النزاع (الخلاف) وللوصول إلى الاتفاق ، وعندما يبدو أن الاتفاق سوف يتم بسهولة كن شكاكا ، اكشف عن أسباب الاتفاق ، وتأكد من أن كل واحد قد وافق على الحلول لأساسيات متشابهة أو لأسباب متممة .

د - امنع أساليب زيادة النزاع مثل : أغلبية الأصوات ، المعدلات ، أو المفاوضات .

هـ - إن الاختلافات فى وجهات النظر أشياء طبيعية ويمكن قبولها ، ابحث عن جميع الآراء وحاول إشراك كل واحد فى عملية اتخاذ القرار ، إن الاختلاف يساعد عملية اتخاذ القرار على انتخاب معلومات كثيرة وآراء ، تساهم بدورها فى زيادة فرصة وصول الجماعة إلى حلول أكثر كفاية .

نماذج عمليات أسلوب الخسارة فى الجماعة المتفاعلة :

أ - تشخيص المشكلة :

- الحقائق المثبطة مع الآراء (وجهات النظر) .
- أعراض المشكلة المثبطة مع جذور الأسباب .
- البحث عن المشجب ، البحث عن الآخرين للومهم عن القضية أو ما يعرف فى المثل العربى بـ (كسر الجرة بالرأس) .
- اقتراح حلول قبل معرفة المشكلة .
- تحيز فحص المشكلة لحلول مفضلة .

ب - تعميم الحل :

- اقتراح حلول ليست ذات صلة بالمشكلة الأساسية .
- مناقشة ما ينبغى عمله بدلا مما يحتاج إلى عمله .
- مناقشة مواطن كل من قوة وضعف الحلول قبل اقتراح كل الحلول .
- التركيز على الحلول المستخدمة فى الماضى بدلا من تصميم حلول جديدة .

جـ - تقويم الحل :

- الفشل فى تكريس اهتمام كافٍ لكل آثار الحلول .

- تقديم أحكام متحيزة لحلول مفضلة .

- مهاجمة أعضاء مجموعة للفت النظر بعيدًا عن الحلول .

- عمل اختبارات سريعة قبل التقويم بكفاية .

د - **اختيار الحل :**

- صمت مثبط مع موافقة وجماعية .

- الاعتبار الصورى لوجهات النظر القليلة إذا كانت للكل .

- وضع الأرباح الذاتية قبل أن يصمم القرار ذو الجودة العالية .

- تركيز كل الانتباه على الحل الأول المقدم الذى يظهر أنه تم تكييفه .

أهمية المشاركة فى القرارات الإدارية الجماعية :

لقد أوضحت الكثير من البحوث والدراسات بالعالم فى السنوات الأخيرة أهمية مشاركة العاملين - موظفين ومديرين ومشرفين وفنيين ومستشارين - فى عملية صنع القرارات الإدارية ، وذلك لأهمية دور الموظف فى إعداد واتخاذ القرار ، وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته .

إن الموظف أو العامل - مهما كان - عندما يستشار فى عملية صنع القرارات أو حل المشكلات الإدارية ، خصوصا تلك القرارات أو المشكلات التى تتعلق بإدارته أو قسمه أو وحدته أو جهازه ، يشعر بأهميته وثقة مديره أو المشرف عليه وكذلك ثقة مؤسسته أو جهازه به والتجربة اليابانية الباهرة خير مثال على ذلك .

يقول البروفسور وليم أوشى [٢٧] Ouchi (١٤٠٥هـ) فى كتابه (نظرية Z : النموذج اليابانى فى الإدارة) ما يلى :

« ... فعندما يراد اتخاذ قرار مهم فى منظمة يابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار فى اتخاذه ، سواء كان القرار يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو بإحداث تعديل فى عملية الإنتاج أو بالإعداد لحدث مهم آخر . إن هذا يعنى فى الغالب أن ما بين ستين إلى ثمانين من الأفراد سيشاركون مباشرة فى اتخاذ القرار ، وتسند لفريق من ثلاثة أفراد مهمة التحدث مع هؤلاء الأشخاص المعنيين ، وفى كل مرة يحصل فيها تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأفراد المعنيين مرة أخرى ، ويقوم الفريق بتكرار هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقى » .

ويضيف أوشى قوله :

« والواقع أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتا طويلا للغاية ، ولكن بمجرد اتخاذه يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل ، فالتفهم والمساندة قد يكونان أكثر أهمية من المحتوى الفعلى للقرار ذاته » . ويؤكد أوشى على أن الأمر المهم لا يتعلق بالقرار نفسه ، ولكن بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار ، نتيجة لتوافر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع (ص ٦٥) .

فعالية المشاركة فى إعداد واتخاذ القرار :

يمكن أن نضيف إلى ما ذكره أوشى - حول أهمية المشاركة فى اتخاذ القرارات من حيث تأييد ومناصرة المشاركين فيه لتنفيذه - عوامل أخرى تساعد على فعالية القرار ، هى :

١ - أنه عندما يشارك أكثر من شخص فى إعداد واتخاذ القرار، يعنى ذلك أن هناك بدائل عديدة وأفكارا ومقترحات عديدة ، فكما يقال فى المثل (إن رأسين أحسن من رأس واحد ، وثلاثة أحسن من اثنين) ... وهكذا .

٢ - أن كثيرا من القرارات أو حلول المشكلات قد يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المدير أو المشرفين لها ، فتأتى القرارات أو الحلول أكثر فعالية وواقعية .

٣ - قد يلعب تحيز أو مزاج المدير أو المشرف دورا كبيرا فى اتخاذ القرار أو حل المشكلة ، فالمشاركة تتيح فرصة الدقة والعدالة فى اتخاذ القرار .

٤ - قد تكون معلومات المدير أو المشرف عن موضوع القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة أو محرفة ، فمشاركة الأفراد الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها ، وينعكس ذلك على نوعية القرار وفعاليته .

٥ - أن مشاركة جماعة العمل فى إعداد واتخاذ القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل ، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة ، فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال ومهم فى كيان المنظمة ، وأنها ليست وقفا على المديرين أو المشرفين .

نموذج لإعداد واتخاذ المدير للقرارات :

إن أهم عنصر فى اتخاذ المديرين للقرارات هو قدرة المدير على اختيار النمط المناسب لاتخاذ القرار فى الموقف الذى يمر به ، وذلك لأن البحوث والدراسات أثبتت أن ليس هناك نمط واحد لاتخاذ القرار ، بل إن لكل موقف ولكل حالة نمطا وطريقة فى اتخاذ القرار . والمدير الناجح هو الذى يستطيع ربط القرار بالموقف للوصول إلى النتائج السليمة والمفيدة .

هذا وقد قام العالمان : فيكتور فروم Vroom [٣٨] ويتون Yettan (١٩٧٣م) ، فى نظريتهما حول القائد واتخاذ القرار ، بوضع ثلاثة معايير رئيسية لنجاح القرار ، هى :

أ - كفاءة الحل ونوعيته .

ب - قبول الأفراد العاملين وولاؤهم له .

جـ - كمية الوقت لإيجاد القرار .

ومعيار كفاءة الحل ونوعيته يتعلق ببعض الاعتبارات ، مثل : التكلفة ، الإيراد ، الوفر ، الإنتاجية ، الوقت ، الابتكار ، ونحو ذلك . أما قبول الأفراد للحل وولاؤهم له فيعنيان درجة رضائهم عنه وحماسهم لتطبيقه . وتعنى كمية الوقت المدة التى ينفذ خلالها القرار . ويقترح كل من فروم ويتون لاتخاذ القرارات وحل المشكلات اتخاذ قرار بشأن النمط الواجب اتباعه .

وتشمل شجرة القرارات التى اقترحها فروم ويتون مجموعة من المسارات التى ينتهى كل منها بالنمط القيادى الملائم لمزيج خصائص الموقف الذى يمثل المسار . ويتكون مزيج خصائص الموقف من الإجابات عن الأسئلة المختلفة والمحددة لأبعاد الموقف . فعلى أساس نوع الإجابات - نعم أو لا - التى يتكون منها المسار يتحدد تركيب خصائص الموقف الذى يمثله المسار ، تلك الخصائص التى يمثلها فى النهاية نمط القيادة المقترح اتباعه فيها .

ويرى فروم ويتون أن معظم المديرين يستخدمون فى التطبيق الواقعى عدة طرق وأنماط فى اتخاذ القرارات وفى مواقف مختلفة . كما وجد الباحثان أن المديرين يفضلون الاهتمام بقواعد القرارات ذات العلاقة بالقبول والولاء أكثر من اهتمامهم بالقواعد التى تصمم لتحمس الكفاءة والنوعية أو المعقولية للقرار . وهذا يعنى أن المدير النموذجى هو الذى يحسن عدم فعالية اتخاذ القرار وفقا لنشدان القبول والموافقة من قبل المرؤوسين أكثر من نوعية وكفاءة القرار . كما أن المديرين الذين يتعلمون أى القرارات أحسن فى المواقف التى يمرون بها ، يقومون عادة باتخاذ قرارات أحسن من أولئك المديرين الذين لا يتعلمون ذلك .

وهناك سبعة أنماط أو طرق يسلكها القائد لمواجهة المشكلة . وهذه الأنماط يختلف بعضها عن بعض ، وتعتمد على الموقف الذى يمر به القائد مع كل قرار . وهذه الأنماط السبعة هى :

١ - يتخذ القائد القرار منفردا على ضوء المعلومات التى تتيحها له المشكلة .

٢ - يقوم القائد بجمع المعلومات الضرورية من المرؤوسين التابعين له ، ثم يتخذ القرار بشكل انفرادى (وقد يُعْلم القائد مرؤوسيه فى هذه الحالة بالمشكلة التى يواجهها أو قد لا يعلمهم) .

٣ - يخبر القائد المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية (أى كل مرؤوس على حدة) ، ثم يحصل بعد ذلك على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم . وفى هذه الحالة يأخذ الآراء والمقترحات منهم ثم ينفرد باتخاذ القرار ، ولا يكتفى بجمع المعلومات .

٤ – يخبر القائد المرؤوسين كجماعة – لا كأفراد – بالمشكلة ، ثم يأخذ آراءهم ومقترحاتهم كجماعة ، ثم ينفرد هو باتخاذ القرار النهائي .

٥ – يخبر القائد المرؤوسين بالمشكلة كجماعة ، ثم يجمع آراءهم والبدائل التى يقترحونها ، ثم يقود عملية تشاورهم ومناقشاتهم ، لكى يقوموا بتقويم المقترحات المختلفة التى قدموها ، ثم يصلوا فى النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار الذى تم اختياره . ودور القائد هنا أن يكون قائدا للاجتماعات التى تتم فيها المناقشات ، دون أن يحاول التأثير فى الجماعة لقبول وجهة نظر معينة أو رأى أو حل معين . ويقبل القائد ما تتفق عليه الجماعة ، ويقوم بتنفيذه .

٦ – يحدد المدير الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار .

٧ – يسمح المدير لمرؤوسيه بالعمل فى إطار المحددات التى تضعها القيادة .

شجرة القرارات (نموذج فروم/ يتون) :

يوضح الشكل رقم (١٣ – ٨) بالفصل الثالث عشر شجرة القرارات التى اقترحها كل من فروم ويتون حول اتخاذ القرارات . وقد أوضح الباحثان فيها كيفية اختيار نمط القيادة المناسب ، وفق نوع الموقف الذى يمر به القائد ، من بين خمسة أنماط قيادية بديلة عملية .

بيئة معدى ومتخذى القرارات :

يقول كل من ريو وبايرز [٣٩] Rue & Byars (١٩٨٣م) إنه بالإضافة إلى الموقف ودوره فى اتخاذ القرارات ، هناك بعد آخر يتمثل فى بيئة معدى ومتخذى القرارات ، حيث إنهم يتأثرون عادة ببيئة القرارات المحيطة بهم ، وهذه البيئة تعنى : المنظمة نفسها ، الجماعة من خلال المنظمة ، الأفراد أنفسهم فى المنظمة . (ص ٧٨) .

كما يرى الكاتبان أن الحرية التى يملكها متخذ القرار تعتمد بشكل كبير على مكانة المدير فى المنظمة ، وكذلك على هيكل المنظمة . وبشكل عام فإن لدى المديرين فى المستويات العليا بالمنظمات المرونة لاتخاذ القرارات ، كما أن لأنماط السلطة المخولة لهم بواسطة التنظيم الرسمى تأثيرًا هى الأخرى على مرونة متخذ القرار [٤٠] (ص ٧٨) ، وهناك جانب آخر يؤكدان على أهميته فى نمط اتخاذ القرارات من عوامل البيئة كذلك ، وهو هدف وأسلوب المنظمة ، كما أن هيكل كل من الجماعة الرسمية وغير الرسمية فى المنظمة يؤثر فى أنماط اتخاذ القرار [٤١] (ص ٧٩) .

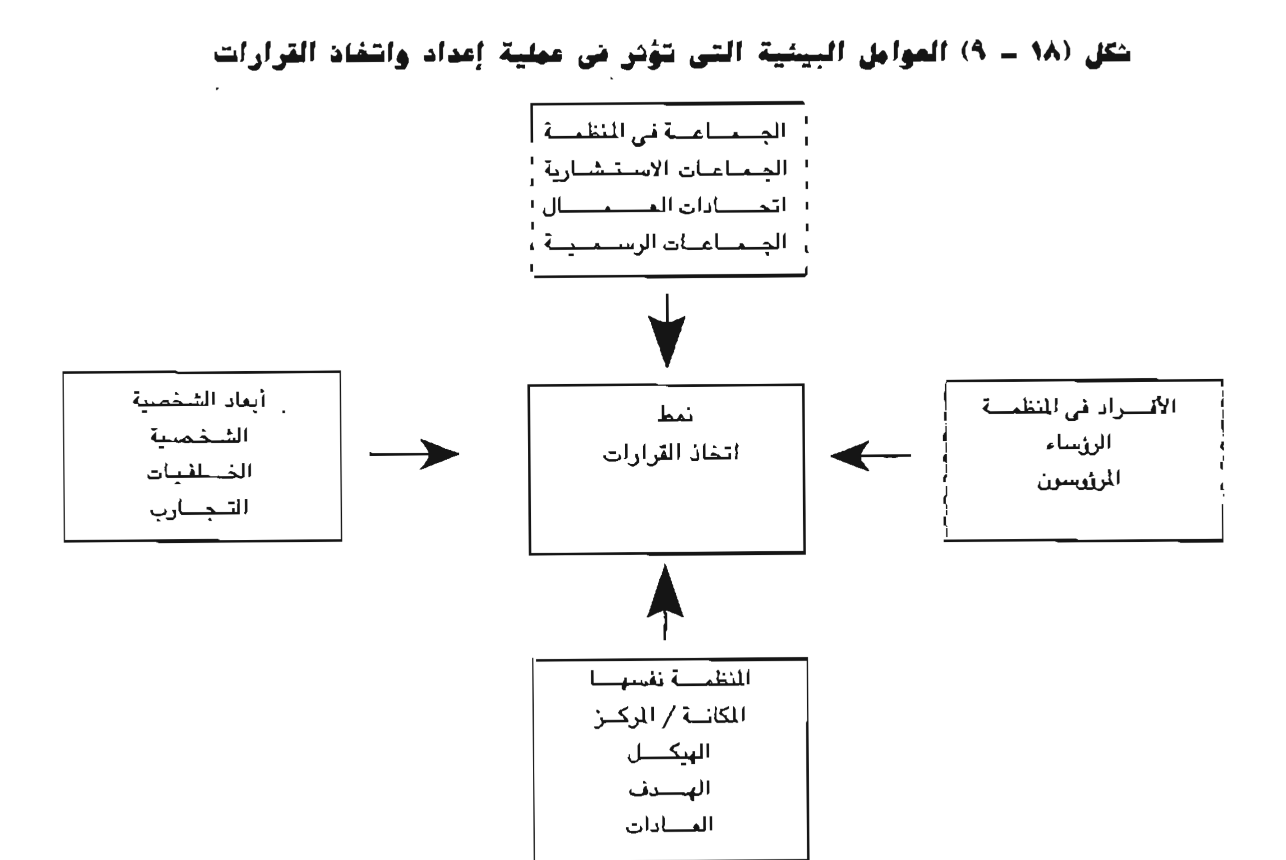
وفضلاً عن ذلك كله يرى الكاتبان أن شخصيات وخلفيات وتوقعات الأفراد العاملين فى المنظمة – سواء كانوا مديرين أو مرؤوسين – تؤثر فى قراراتهم [٤٢] (ص ٧٩) .

ويوضح الشكل (١٨ – ٩) عوامل البيئة الرئيسية التى يرى كل من ريو و بايرز أنها تؤثر فى عملية اتخاذ القرارات .

إعداد واتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية :

تمثل دراسة اتجاهات الموظفين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة أهمية كبيرة فى معرفة مشاعرهم إزاء كثير من جوانب العمل الوظيفى ، مثل : الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى ، والمشاركة فى اتخاذ القرارات وبيئة العمل ومحتوى الوظيفة . وسنتعرف على نتائج بعض البحوث الميدانية فى مجال المشاركة فى القرارات ، ففى دراسة أجراها العديلى[٤٣](١٤٠١هـ) حول اتجاهات الموظفين السعوديين فى الأجهزة الحكومية نحو أعمالهم توصلت الدراسة إلى أن درجة رضاء الموظف السعودى فى الأجهزة الحكومية عن فرص المشاركة فى اتخاذ القرارات منخفضة جدا ، حيث تشكل المرتبة التاسعة والأربعين (ص٧٢) ، كما وجد العديلى [٤٤] (١٤٠٢هـ) فى دراسة أخرى أن نسبة الرضاء عن إتاحة الفرصة للمشاركة فى اتخاذ القرارات منخفضة وتشكل ٨٦ و ٣٩ ٪ ، بينما نسبة عدم الرضاء مرتفعة وتشكل ٠٧ . ٥١ ٪ (ص٢٣٨) . ويؤيد ذلك نتائج دراسة قام بها كل من الزامل وخطاب [٤٥] (١٤٠٢هـ) حول فعالية نظم الحوافز فى الخدمة المدنية بالمملكة ، ففى سؤال حول المشاركة فى اتخاذ القرار فى مشكلات العمل ، اتضح أن ٢٤ ٪ ذكروا أنهم يشاركون بدرجة كبيرة ، و ٤٠ ٪ ذكروا أنهم يشاركون بنسبة متوسطة ، و ٣٦٪ ذكروا أنهم يشاركون بنسبة قليلة . وهذا يعنى – كما تقول الدراسة – أن هناك قصورا واضحا فى عوامل مشاركة الرئيس المرؤوس فى اتخاذ القرار ومسئوليات العمل (ص١١٨) .

شكل (١٨ - ٩) العوامل البيئية التى تؤثر فى عملية إعداد واتخاذ القرارات



المصدر: Rue & Byars, **Management,** Richard Irwin, inc, 1983, p. 77.

وفى دراسة قام بها كل من النمر (٤٦) وحمزاوى (١٤٠٦هـ) حول المناخ التنظيمى فى المؤسسات العامة بالمملكة ، يرى حوالى ٦٠٪ من مفردات العينة أن مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات بسيطة ومعدومة ، وإن كانوا لا ينكرون وجود اهتمام - وإن كان جزئيا - بتنمية العاملين بالمؤسسة (ص١٤٧) .

الهوامش :

١ - إبراهيم أبو سن ، **الإدارة في الإسلام** ، الدار السودانية للكتب ، مكتبة وهبه ، ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٤ م ، ص ١٧٦ .

٢ - المرجع نفسه ، ص١٧٦ .

3 - Simon, H. **Administrative Behavior,** New York, Macmillan, 1945, p.2.

٤ - إبراهيم المنيف ، **الإدارة : المفاهيم - الأسس - المهام** ، دار العلوم ، ١٩٨٠ م ، الرياض ، ص ١٧٨ .

٥ - محمد باغي ، **مبادئ الإدارة العامة** ، مطابع الفرزدق ، ١٩٨٣ م / ١٤٠٣ هـ ، ص ٨٤ .

6 - Barnard, Ch., **The Functions of The Executive**, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1968, p. 14.

٧ - باغي ، ١٤٠٣ هـ ، مرجع سابق ، ص٨٥ .

8 - Buchner, J., **Public Administration**, Beimont, Calif : Dickenson Publishing Company, inc., 1968, p. 15.

٩ - باغي ، ١٤٠٣هـ ، مرجع سابق ، ص ٨٥ .

١٠ - علي عبدالوهاب ، **اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٠هـ / ١٩٧٩ م ، ص ١٦ .

11 - Simon, H., 1945 op. cit., p.12.

12 - Szilagyi & Wallace , **Organization Behavior and Performance**, Good Year Publishing comp., 1980 , p. 402.

13 - Ibid., p. 407 .

14 - Szilagyi & Wallac, 1980, Ibid., cit., p. 408.

15 - March, J.G. & Simon, H., **Organizations**, New York: Willey, 1958, R.M. Cyert and James G. March, **A Behavioral Theory of The Firm** (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall) 1963, p. II .

16 - Simon, H., **Models of Man** (New York: Willey) , 1957, p. 10.

17 - Simon & March, 1958, op. cit., p. 11.

18 - Simon, H., 1945, op. cit., p. 12.

١٩ - باغي ، ١٤٠٣هـ ، مرجع سابق ، ص٩٧ .

20 - Simon, H., 1960, p. 12.

٢١ - باغي ، ١٩٨٣م /١٤٠٣هـ ، مرجع سابق ، ص٩٧ .

22 - Lundberg, c.c. , Administrative Decisions, A Scheme for Analysis, **Journal of Academy of Management,** vol. 5, 1962, p. 33.

٢٣ - باغي ، ١٩٨٣م ، ص٩٩ .

24 - Dill, W. R., **Administrative Behavior** , Englewood Clioffs: Prentice-Hall, 1962, p.100.

٢٥ - باغي ، ١٤٠٣هـ ، مرجع سابق ، ص١٠٠ .

٢٦ – المرجع نفسه ، ص١٠١ .

27 - Gibson et al., **Organizations,** 1982 , Forth ed., Business Publication, inc., p. 422.

28 - Rue & Byars, **Management,** Richard Irwin, inc., 1983, p. 62.

٢٩ – محمود مرسى ، استخدام الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات وتحليل الحالات الإدارية ، **الإدارة العامة** ، العدد ٤٨ ، ربيع الأخر ١٤٠٦هـ / ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ص ٩-٣٢ .

٣٠ – المرجع نفسه ، ص١٠ .

٣١ – المرجع نفسه ، ص١٠ .

٣٢ – لمزيد من الاطلاع ، راجع : **الإدارة العامة** ، العدد ٤٨ ، ربيع الآخر ١٤٠٦ / ديسمبر ١٩٨٥ .

33 - Gibson et al., 1980 , op. cit., pp. 425 - 426.

34 - Rue & Byars, op. cit., 1983, p.72.

35 - Gibson et al., 1980, op. cit., p. 426.

36 - Rue & Byars, 1983, p. 74.

٣٧ – وليم أوشى ، **نظرية Z : النموذج اليابانى فى الإدارة** ، ترجمة حسن ياسين ومحمد نجيب ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٥هـ ، ص ٦٥ .

38 - Vroom, V., Yettan, P., Leadership and Decision-Making Pittisbourg : University of Pittisburg, 1973.

39 - Rve & Byars, 1983, op. cit., p.78.

40 - Ibid ., p. 78.

41- Ibid., p. 79

42 - Ibid., p. 79.

٤٣– ناصر العديلى ، **الرضاء الوظيفى : دراسة اتجاهات العمل فى الأجهزه الحكومية بالملكة (المديرون والعاملون)** ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠١هـ ، (ص ٧٢) .

٤٤– ناصر العديلى ، الدوافع والحوافز والرضاء الوظيفى ، **ندوة فعالية نظم الحوافز فى الخدمة المدنية** ، إدارة البرامج العليا ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٣٨ .

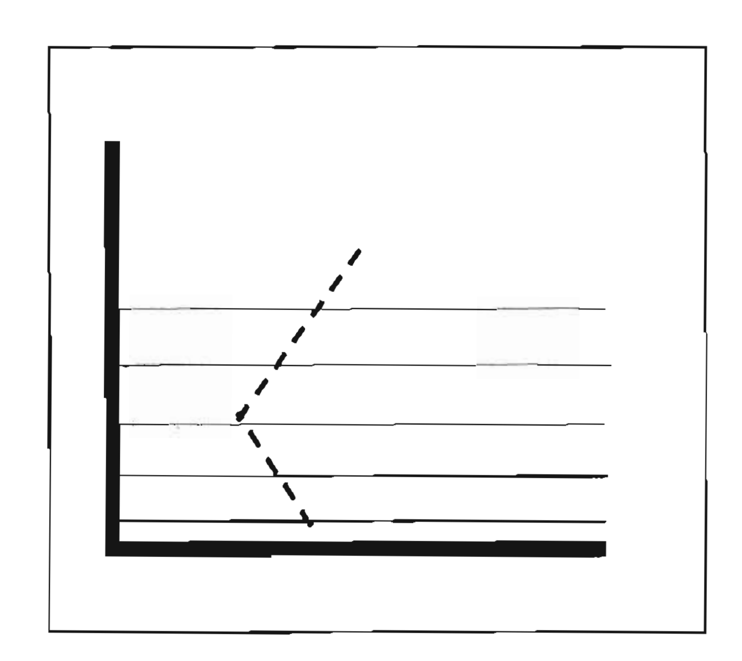
٤٥– عبدالله الزامل وعبدالمنعم خطاب ، دراسة فعالية نظم الحوافز فى الخدمة المدنية ، معهد الإدارة العامة ، **ندوة فعالية نظم الحوافز فى الخدمة المدنية** ، إدارة البرامج العليا ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص ١١٨ .

٤٦– سعود النمر و محمد حمزاوى ، **المناخ التنظيمى مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية** ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م ، ص ١٤٧ .

الفصل التاسع عشر

قياس وتقويم أداء العمل :

- تقويم الأداء الوظيفى
- قياس أداء العمل



تقويم الأداء :

تعتبر عملية تقويم الأداء فى منظمات العمل أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شئون الموظفين ، لمعرفة مستوى أداء الأفراد ، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء ، فى سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات .

ماهية تقويم الأداء :

١ - يعرف درة والصباغ[١] (١٩٨٦م) تقييم الأداء بأنه « عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين فى العمل » (ص ٢٧٢) .

٢ - ويرى بيش[٢] Beach (١٩٧٥م) أنه « التقويم المنظم للفرد ، مع احترام أدائه فى العمل وكوامنه للتطور ..» ص (٣١٣) .

٣ - أما سزلاجى و والاس[٣] Szilagyi & Wallace (١٩٨٠م) ، فيعرفانه بأنه « العملية التى تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها ..» ص (٤٤٣) .

٤ - ويعرفة منصور[٤] (١٩٧٣م) بأنه « الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه فى فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية ، للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر فى المستقبل » (ص ٣٢٠) .

٥ - ويرى فيلدمان وأرنولد[٥] Fildman & Arnold (١٩٨٣م) أنه « عملية قياس وتقويم مستوى أداء أعضاء المنظمة » (ص٣٩١) .

٦ - ويرى السلمى[٦] (١٩٧٠م) أن « عملية التقويم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه . تلك هى معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد » . وينبغى كما يقول السلمى « تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم ، وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز » (ص٢٣٧) . ويوضح السلمى[٧] فكرته هذه بإعطاء مثالين ، هما :

١ - فى الأعمال الإنتاجية يسهل وضع تلك المعايير وقياس الأداء الفعلى للفرد فى شكل كمية من الإنتاج من جودة معينة .

٢ - أما الأعمال التى لا يمكن تحديد أو وصف الأداء فيها فى شكل كميات يمكن قياسها ؛ مثل : الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها من الوظائف الذهنية والفكرية فيعتمد تقويم الأداء فيها - كما يرى السلمى - على ملاحظات الرئيس المباشر على القائم بالعمل ورأيه الشخصى فى بعض الصفات التى يتمتع بها العامل . ومحل التقييم ليس الأداء أو الإنتاجية ولكن صفات الشخص وخصائصه ، مثل : القدرة على اتخاذ القرارات وسرعة التفاهم مع الآخرين والمواظبة والعلاقات مع الرؤساء ونحو ذلك (ص ٢٣٧) .

ويرى منصور[٨] (١٩٧٣م) أن بعض الكتاب يستخدم « اصطلاح تقدير الكفاءة بدلاً من استخدام اصطلاح تقييم الأداء . ويعنى تقدير الكفاءة تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه . وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم فى النهوض بأعباء عملهم الحالى وتحملهم المسئولية وإمكانيات توليهم وظائف ذات مستوى أعلى » (ص ص ٣٢٠ - ٣٢١) .

وتأسيسا على هذا المعنى - كما يرى منصور - يرتكز تقدير كفاءة الفرد على أمرين :

الأول - يتمثل فى قياس مدى كفاءة العامل فى أدائه لعمله ؛ أى واجباته ومسئولياته الوظيفية .

الثانى - يتمثل فى صفات الفرد الشخصية ومدى ارتباطها أو آثارها فى مستوى أدائه لعمله . ويدخل فى هذا المعنى الآخر الاعتماد على الموظف وتفكيره المتزن والاستعداد الشخصى له[٩] (ص ٣٢١) .

وإذا ألقينا نظرة فاحصة على عملية تقويم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية للإدارة والعاملين ، فإننا نجدها تتضمن عناصر أساسية هى :

١ - وجود معدل أو مستوى ينبغى أن يصل إليه الفرد .

٢ - قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالمعدل المحدد .

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وغيرها لتقويم الأداء ، فإنها تؤكد على أن هذه العملية تتكون من العناصر التالية :

- جمع معلومات وتغذية مرتدة عن العاملين فى المنظمة (الجهاز) مهما تكن .
- إن هذه العملية تشتمل على تقويم وقياس للسلوك الأدائى للعامل أو الموظف .
- تهدف إلى معرفة أداء الفرد العامل الحالى .
- تهدف إلى تحسينه وتطويره فى المستقبل .
- المقارنة بين الفرد المنتج والأقل إنتاجا وغير المنتج .

أهداف تقويم الأداء :

إذا استعرضنا تقويم الأداء كعملية تقوم بها منظمات العمل ، نجد أن الهدف منه يتمثل فى الجوانب التالية (دره و الصباغ[١٠]، ١٤٠٦هـ) :

١ - يزود متخذى القرارات فى المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين ، وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ .

٢ - يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين فى تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصى .

٣ - يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين آدائهم ، و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .

٤ - يسهم فى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، ففى ضوء المعلومات التى يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها ، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم .

٥ - يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكان ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى .

٦ - يفيد فى التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة ، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة ، واقتراح حلال قوى بشرية أخرى محلها .

٧ - يعتبر وسيلة استرجاعية ، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة .

٨ - يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى ، وقد يساعد فى تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .

٩ - يزود مسئولى إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فى المنظمة ، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها .

١٠- يسهم فى تزويد مسئولى إدارات القوى البشرية بمؤشرات تنبئ بعمليات الاختيار والتعيين فى المنظمة (ص ص ٢٧٢ - ٢٧٤) .

ويرى سيزلاجى و ولاس Szilagyi &Wallace[11] (١٩٨٠م) أن تقويم الأداء يعتبر أهم عنصر موجود فى المنظمة يمكنها من تصميم وتحقيق الأهداف ، ويقترح سيزلاجى وولاس أربع مراحل لدورة تقويم الأداء من خلال تصميم العمل وإنجازه ، وهذه الخطوات هى :

١ - تأسيس معايير .

٢ - تسجيل الأداء الفعلى .

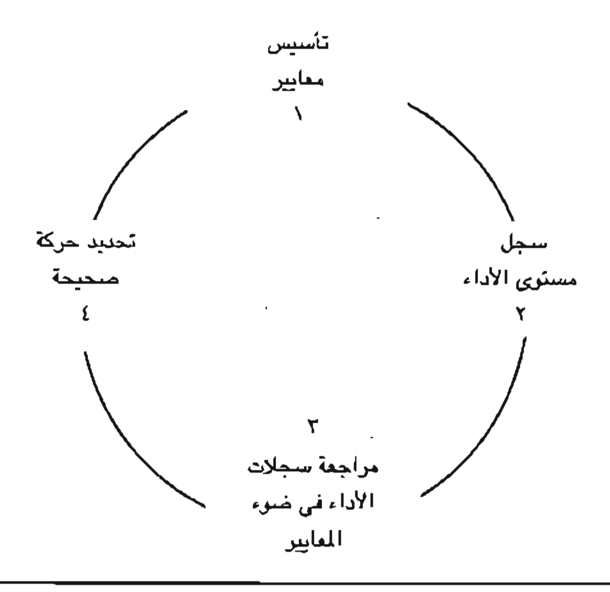
٣ - مراجعة الأداء فى ظل المعايير .

٤ - تحديد الحركة (النشاط) الصحيحة .

وهذه الخطوات كما يرى الباحثان[12] مجتمعة تشكل فعالية الرقابة ، و يلعب تقويم الأداء دورا بارزا أو أساسيا فى الرقابة ، لأنه يخدم كأداة مراجعة ويوفر معلومات أساسية تساعد على الإدارة المباشرة لعملية الرقابة فى المنظمة (ص ٤٤٦) .

ويوضح الشكل (١٩-١) دورة مراجعة الأداء .

شكل (١٩ - ١) دورة مراجعة الأداء



المصدر : Szilagyi & Wallace . Organizational Behavior and Performance, 1980 , p. 446

خطوات قياس وتقويم الأداء :

على ضوء مراحل وخطوات تقويم الأداء وتصميم الأهداف فى المنظمات ، يقترح الباحثون فى قياس وتقويم الأداء بعض الخطوات للمساعدة فى العملية .

ونظرا لتعدد الآراء حول هذه الخطوات فسوف نكتفى بالخطوات التى اقترحها لاثام[13] و وكسلى Luthams &Wexely (١٩٨١م) والتى عرضها درة والصباغ[14] (١٤٠٦هـ) ، وهى :

١ - استعراض المتطلبات القانونية .

٢ - إجراء تحليل الوظائف .

٣ - تطوير أداة التقييم .

٤ - اختيار الملاحظين (المقيمين) .

٥ - تدريب الملاحظين (المقيمين) .

٦ - قياس الأداء .

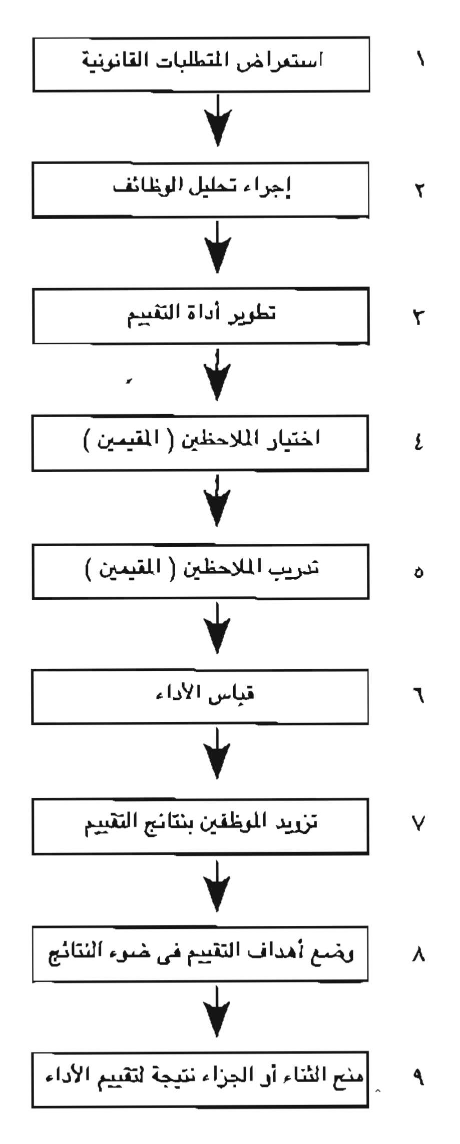
٧ - تزويد الموظفين بنتائج التقييم .

٨ - وضع أهداف التقييم .

٩ - منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء (ص ص ٢٧٦ - ٢٧٧) .

ويوضح الشكل (١٩ - ٢) هذه الخطوات بشكل مبسط .

شكل (١٩ - ٢)
خطوات عملية تقييم الأداء فى المؤسسة حسب نموذج لاثام ووكسلى



طرق تقويم الأداء :

هناك العديد من طرق تقويم أداء العمل المستخدمة في العالم ، وأهم هذه الطرق ما يلي :

١ - طريقة ميزان القياس المتدرج :

يعتبر هذا النوع من أقدم أشكال تقويم الأداء المستخدمة ، حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل ، أو من إيجابي إلى سلبي ، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة ، أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرضٍ ثم لابأس ثم غير مرضٍ ، كما في الجدول (١٩ - ١)

جدول (١٩ - ١) طريقة ميزان القياس المتدرج

المعيار	ممتاز	جيد	مرضٍ	لابأس	غيرمرضٍ
المعرفة بالعمل					
العلاقات بالآخرين					
كمية العمل					
نوعية العمل					
الاعتماد عليه					
المبادرة الشخصية					

ويعاب على هذا النوع من القياس أنه يتسم كثيرًا بالذاتية لا الموضوعية ، الأمر الذى ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجه أو اتخاذ أى قرار إدارى بناء عليه (lovrich et al., 1980 [١٥] ، نقلا عن هوانة[١٦] ، ١٤٠٦هـ ، ص٣٠) ويتمثل الذاتية والتحيز في هذا القياس بالأخطاء التالية :

أ - تأثير الهالة : ويعني ذلك أن تطغى صفة من الصفات التي يمتاز بها الموظف على كل عيوبه ، وبالتالي يعطيه رئيسه تقويما عاليا غير جدير به ، كما أن صفة واحدة تغلب على بقية صفاته الأخرى . ويعني ذلك أن الانطباع الأول عن الموظف يكون هو أساس الحكم في التقويم .

ب - التساهل أو التشدد : ويتمثل هذا الخطأ في أن المقوم أو الرئيس يميل إلى أحد جانبي ميزان القياس المتدرج ، فيعطي معظم أو كل موظفيه درجات عالية (إيجابية) أو درجات منخفضة (سلبية) لسبب من الأسباب .

جـ - النزعة المركزية : وهي أن يقوم المشرف بوضع مرؤوسيه في وسط الميزان دائما ، من أجل إرضاء أكبر عدد من الموظفين فيرتاح من نقدهم ، و ينجز هذه المهمة بسرعة .

د - الإحساس بجماعة معينة : وهو أن يقرر المشرف أن مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى مدينة واحدة أو جماعة واحدة أو عرق واحد أو فئة معينة من المجتمع على قدر واحد من المقدرة والكفاءة . وهذا يعطيهم نفس التقدير والدرجات .

٢ - طريقة تسجيل الحوادث الهامة :

يعتبر هذا النوع من التقويم أكثر تقويمات الأداء إجهادا للمشرف أو المدير ، حيث إنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه ، وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام ، وإنما يقوم ما يحكم عليه المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائما . ويجب أن تكون ملاحظة السلوك بشكل عام وليس لحالة خاصة وفنية .

٣ - طريقة الاختيار الجبرى :

يحتوى هذا المقياس على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية يمكن أن يتصف بها الموظف ، ويكون التقويم فى كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة كبيرة وأخرى تنطبق عليه بدرجة قليلة ، ثم يتم حصر الدرجات التى نالها الموظف بناء على هذه العبارات الموضوعية بدلا من التقويم بمجرد الأرقام الجافة ، ثم يعطى درجات لملاحظات المشرف من قبل مختص فى التقويم فى شئون الموظفين يستخدم ميزانا خاصا لا يعرف درجاته سواه ، وبذلك لن يكون للمشرف أى دور فى تقدير درجات أى موظف فى دائرته ، كما يرى أوبرادفيك(١٧) Obradovic, 1970 نقلا عن هوانه(١٨) (١٤٠٦هـ ، ص٣٢) . ويمثل الجدول (١٩-٢) هذا الأسلوب .

جدول (١٩-٢) طريقة الاختيار الجبرى

العبارة	بدرجة كبيرة	بدرجة قليلة
(مجموعة ١)		
يقود زملاءه فى العمل	☐	☐
يضيع الوقت فى أمور غير مهمة	☐	☐
هادئ ورزين عند مواجهة المشكلات	☐	☐
يعمل بجد ومثابرة كمثال يحتذى به	☐	☐
(مجموعة ٢)		
يتجنب تحمل مسئوليات جديدة	☐	☐
يثق بقدراته كثيرًا	☐	☐
يستفيد من برامج التنمية المهنية	☐	☐
مؤدب فى تعامله مع الجمهور	☐	☐

٤ - طريقة قائمة العبارات الموزونة :

يشتمل هذا النوع من التقويم على قائمة كبيرة من العبارات الموزونة : الإيجابية والسلبية ، التى يتم جمعها من المشرفين والإداريين ، والتى يمكن أن يقوم بها أى موظف ، وبعدها يقوم خبراء التقويم - الذين قاموا من قبل بملاحظة سلوك ومهام كل وظيفة - بتصنيف وترتيب هذه العبارات فى مجموعات متدرجة من ممتاز إلى غير مرضٍ . غير أنه لايعلم بهذا التصنيف سواهم ، ولن يعرف المشرف أى عبارة مستخدمة فى التقويم . وعلى هذا فإنه عندما يقوم بالتقويم فإنه لا يمكنه التحيز ولا التردد فى وضع إشارة أمام العبارة التى يعتقد أنها تلائم الموظف الذى يتم تقويمه ، كما يرى قليك (١٩) Glueck, (١٩٧٨م) ، نقلاً عن هوانه (٢٠) (١٤٠٦هـ ، ص ٣٢) . ويوضح الجدول (١٩ - ٣) هذه الطريقة .

جدول (١٩ - ٣) طريقة قائمة العبارات الموزونة

العبارات	الوزن
☐ يرغب الموظفون فى العمل معه	(+)
☐ ينظم وقته بشكل جيد	(+)
☐ يضيع وقتًا كبيرا فى إعداد الاجتماعات	(-)
☐ يعرف أين يتجه للحصول على إجابات عن أسئلته	(+)
☐ لا يفوض السلطة إلى غيره	(-)
☐ ينجز ما يوكل إليه من أعمال فى الوقت المحدد	(+)
☐ يضع أهدافًا ويحققها دائما	(+)
☐ لا يقدم المشورة لغيره لإنجاز أعمالهم	(-)

٥ - طريقة المقال الوصفى :

هذه الطريقة عبارة عن وصف دقيق لأداء الموظف يقوم به المشرف بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تتضمن ملاحظاته المباشرة ، وملاحظات الزملاء والمراجعين . وهذا النوع من التقويم لا يرغبه المديرون والمشرفون ، لأنه يحتاج إلى جهد كبير ووقت لكتابته بدقة وتفسيره تفسيرًا سليمًا .

٦ - طريقة ترتيب الموظفين :

هى أسلوب يتم فيه ترتيب الموظفين ابتداء من أحسن موظف إلى أضعف موظف ، وذلك حسب مزاياهم العامة فى العمل . وهذه الطريقة لا تخلو من التحيز الشخصى للمشرف . ويمثل الجدول (١٩ - ٤) هذه الطريقة .

جدول (١٩ - ٤) طريقة ترتيب الموظفين

الترتيب	الاسم	الترتيب	الاسم
	أ - محمد (أفضل موظف)		و - منصور
	ب - حسن		ز - فهد
	جـ - صالح		ح - حسين
	د - يحيى		ط - سعود
	هـ - على		ى - متعب (أسوأ موظف)

ويرى الحسن[٢١] (١٩٨١م) أن هذه الطريقة مع أنها بسيطة وسهلة التنفيذ ، كما يبدو لأول وهلة ، فإنها غير منطقية ومجهدة ، إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين ينبغى ترتيبهم على هذا النحو ، لأن هذه العملية تتطلب مقارنة أداء كل موظف بأداء الموظفين الآخرين فى دائرته . وهذا أمر يصعب تنفيذه بدقة ، (نقلاً عن هوانة [٢٢] ، ١٤٠٦هـ ، ص ٣٥) .

٧ - طريقة التوزيع الجبرى :

يقوم المشرف من خلال هذه الطريقة بوضع كل موظفيه فى واحدة من المجموعات أو الزمر ، بناء على تقسيم نسبى تحدده الإدارة العامة للمشرف . ويمكن تقسيم الموظفين على ضوء هذه الطريقة إلى :

ممتاز (١٠٪) ، جيد (٢٠٪) ، مرضٍ (٤٠٪) ، لابأس (٢٠٪) ، غير مرضٍ (١٠٪) . وعلى هذا الأساس لابد من أن يقيم المشرف موظفيه وألا يخرج عن هذا التقسيم . ومن عيوب هذه الطريقة أنه يمكن ظلم العديد من الموظفين المجدين (الجيدين) الذين لا يكون لديهم مكان فى مجموعة ما (تقدير ممتاز مثلاً) ، فيتم وضعهم فى مجموعة أقل منها (تقدير جيد) . ويمثل الجدول (١٩ - ٥) هذه الطريقة (كلورز Klores [٢٣] ، ١٩٦٦م ، نقلا عن هوانه [٢٤] ، ١٤٠٦هـ ص ٣٥) .

جدول (١٩ - ٥) طريقة التوزيع الجبرى

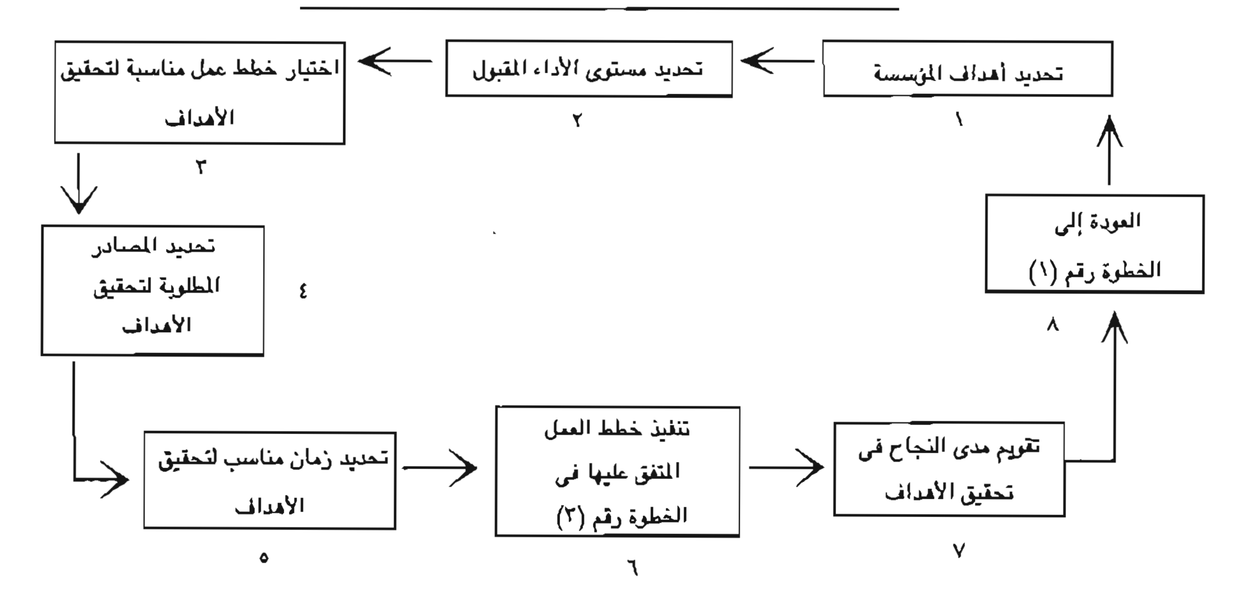
ممتاز (١٠٪)	جيد (٢٠٪)	مرض (٤٠٪)	لابأس (٢٠٪)	غير مرض (١٠٪)
١	٣	٧	١٥	١٩
٢	٤	٨	١٦	٢٠
	٥	٩	١٧	
	٦	١٠	١٨	
		١١		
		١٢		
		١٣		
		١٤		

٨ - طريقة الإدارة بالأهداف :

تستخدم هذه الطريقة لتقويم أداء الموظف ، وذلك بالاتفاق بين الموظف والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التى ينبغى للموظف تحقيقها فى فترة زمنية محددة قادمة ، ويقاس أداء الموظف بعد ذلك بناء على نسبة تحقيق هذه الأهداف (الصباغ [٢٥] ، ١٩٨١م ، نقلاً عن هوانة [٢٦] ، ١٤٠٦هـ ، ص ٣٦) .

وتسير عملية الإدارة بالأهداف حسب الحلقة الدائرية فى الشكل (١٩ - ٣)

شكل (١٩ - ٣) تسلسل طريقة الإدارة بالأهداف



قياس أداء العمل :

ظهرت فى السنوات الأخيرة مفاهيم لقياس أداء العمل نتيجة للبحوث والدراسات التى أجريت فى مجال الأداء الوظيفى وتقويم الأداء . ومن أهم هذه المفاهيم :

أهداف قياس الأداء :

يرى كل من لاندى وفار[٢٧] Landy & Farr (١٩٨٣م) فى كتابهما : قياس أداء العمل ، أنه « يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التى تجمع فى بيئة العمل لأغراض إدارية ، أو لأغراض التوجيه والإرشاد أو لأغراض البحث العلمى . وتشمل الأغراض الإدارية قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة وتجديد عقود العمل أو إنهاءها ، وكذلك قرارات صرف مكافآت تشجيعية وإلحاق العاملين ببرامج تدريبية ووضع معايير إجراءات الاختيار . . » (ص ١٤) .

تصنيف مقاييس الأداء :

يعرض كل من لاندى وفار[٢٨] Landy & Farr (١٩٨٣م) نموذج سميث Smith (١٩٧٦م) لقياس الأداء الذى يتكون من إطار ثلاثى الأبعاد ، يفيد فى تصنيف الأشكال المختلفة من مقاييس الأداء ، ويوضح الشكل (١٩ - ٤) هذا الإطار . والأبعاد الثلاثة هى : الفترة الزمنية التى يغطيها المقياس ، خصوصية المقياس (كونه محددًا أو عامًا) ، صلة المقياس بأهداف المنظمة . ونعرض فيما يلى هذه الأبعاد :

١ - الفترة الزمنية التى يغطيها المقياس :

تشير هذه الفترة إلى حقيقة مؤداها أنه يمكن الحصول على مقاييس الأداء بعد حدوث السلوك الفعلى بفترة قصيرة ، أو بعد فترة متأخرة تكون أحيانًا بضع ساعات وتصل أحيانا أخرى إلى عدة سنوات (ص ١٠) .

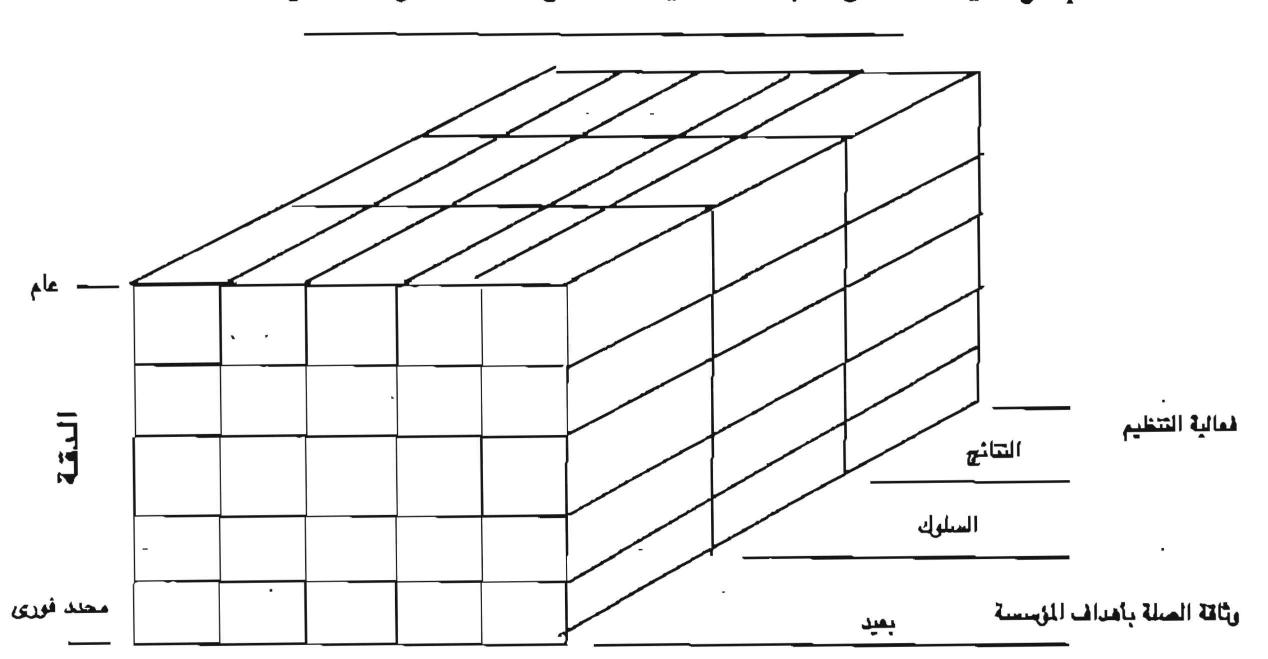
٢ - البعد الثانى (خصوصية المقياس) :

تتنوع مقاييس الأداء وفقا لهذا البعد : ويعنى ذلك درجة خصوصيتها أو عموميتها ؛ فقد يشير مقياس ما إلى جانب محدد من أداء الوظيفة أو إلى مؤشر عام لإجمالى الأداء[٢٩] (ص ١٦) .

٣ - صلة المقياس الوثيقة بأهداف المنظمة (المؤسسة) :

ولهذا البعد ثلاثة مستويات ، وهى : السلوك والنتائج والفعالية التنظيمية [٣٠] (ص ١٦) ، فمستوى السلوك يشير إلى الملاحظة المباشرة لسلوك العمل ، ومستوى النتائج يشير إلى مقياس ملخص لفعالية سلوك العمل لشخص ما (مثل معدل الغياب ومعدل الإنتاج) ، أما فعالية التنظيم فتتكون من مقاييس يتم التوصل إليها من خلال خطوة استنتاجية أخرى ؛ إذ يتم تجميع المقاييس على مستوى النتائج للدلالة على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

شكل (١٩ - ٤)
إطار سميث الثلاثى الأبعاد لتصنيف الأشكال المختلفة من مقاييس الأداء



المصدر : لاندى و فار ، قياس أداء العمل ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧هـ ، ص ١٥ .

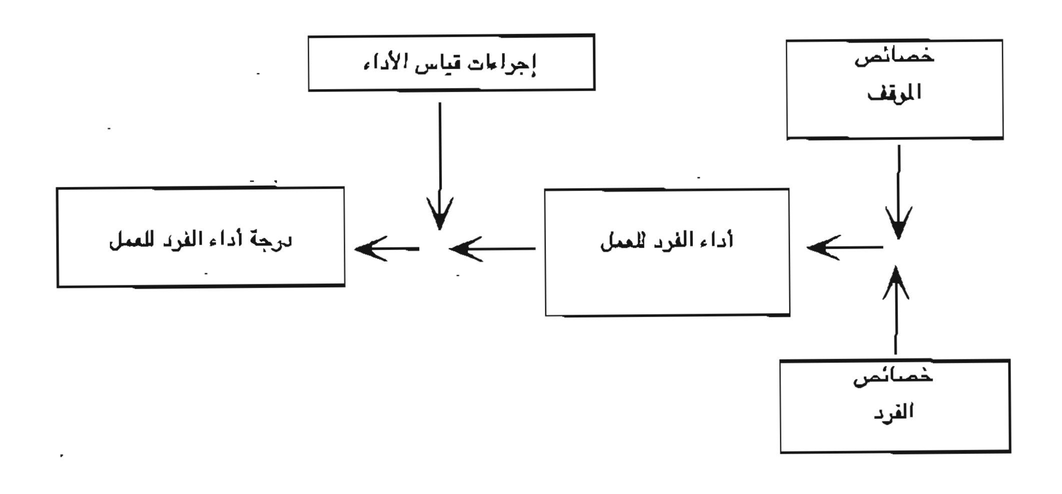
العوامل المؤثرة فى قياس أداء العمل :

يرى لاندى وفار[٣١] (١٩٨٣م) أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التى تؤثر فى قياس أداء العمل . وتنتج هذه العوامل من تفاعل خصائص الفرد مع خصائص الموقف ، حيث يؤدى هذا التفاعل إلى أداء الفرد للعمل .

وتتمثل خصائص الفرد فى القدرة (كالعوامل الذهنية والجسمية والاجتماعية والعاطفية والخبرة العملية السابقة والتعليم والتدريب) والدافعية (مستوى الجهد الذى يبذله الفرد) وتصور الفرد لدوره (معتقدات الفرد بالنسبة لما يكون أداءً فعالا لوظيفته) .

وتتمثل خصائص الموقف فى جميع العوامل التى تتعلق بجوانب العمل ، باستثناء الفرد الذى نحن بصدد قياس أدائه . وتشمل هذه الخصائص المشرف والزملاء وتصميم العمل ونظم المكافأة والهيكل التنظيمى وسياسات المنظمة وغيرها . ويوضح الشكل (١٩ - ٥) نموذجًا للعوامل المؤثرة فى قياس العمل . ويؤكد النموذج على عامل مهم - كما يقول الباحثان - وهو « التمييز بين أداء الفرد للعمل ودرجة أداء العمل التى يحصل عليها الفرد باستخدام إجراءات قياس الأداء . وتمثل إجراءات قياس الأداء ترجمة ناقصة للسلوك إلى مؤشر كمى لأداء العمل » . ومن الأهداف الرئيسية لقياس أداء العمل تقليل هذه النواقص إلى أدنى حد ممكن[٣٢] » (ص ٢٠) .

شكل (١٩ - ٥) العوامل المؤثرة فى قياس أداء العمل



المصدر : لاندى وفار ، قياس أداء العمل ، ص ٢٠.

ضوابط ونوعية وكفاءة قياس وتقويم الأداء :

هناك بعض الضوابط والمعايير لنوعية وكفاءة قياس وتقويم الأداء فى المنظمات ، وهذه الضوابط أو المعايير تعتبر أساسية لقياس الأداء ، ومن أهمها :

١ - **الثبات** : ويعنى المدى الذى تخلو فيه مجموعة من القياسات من التباين نتيجة خطأ عشوائى ، أو المدى الذى يكون فيه التباين بين مجموعة القياسات نتيجة لمصادر منتظمة (لاندى [٣٣] وفار ، ١٩٨٧م ، ص٢١) . ويتعلق الثبات عادة بالمقياس نفسه وليس بالأداء ، كما يقول عاشور[٣٤] (١٩٧٩م) ، فقد يتغير أداء الفرد فى العمل أو قد يخضع لتقلبات ، مما قد يظهر فى قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء . ومثل هذا التغير ليس عيبًا فى المقياس نفسه وإنما يكون المقياس معيبًا عندما يكون الأداء ثابتًا نسبيًا ، لكن مقاييسه تعكس قيما متفاوتة ، نتيجة لإهمال القائم بالقياس أو لقلة خبرته أو قلة معرفته بالمطلوب منه أن يؤديه فى عملية وصف أو تقويم أداء الفرد محل القياس (ص ٣٦٠) . والجدير ذكره أن الأداء وقياسه لا يتم بالثبات ، كما يرى لاندى وفار (ص ٢١) .

٢ - **الصدق** : ويعنى الاهتمام بكون المقياس ممثلاً للأداء فى محتواه . وتتمثل ضرورة تقدير صدق محتوى مقياس الأداء فى أن بيانات الأداء ليست سوى عينات من مجتمع أكبر بكثير ، كما يرى لاندى وفار [٣٥] (ص ٣١) . ويرى عاشور [٣٦] (١٩٧٩م) أنه « يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التى يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين فى أداء الفرد لعمله » (ص ٣٥٩) . ويرى عاشور أن هناك ثلاثة أنواع من الصدق ، هى : صدق المحتوى ، الصدق المعيارى ، صدق المنشأ والتكوين .

٣ - **التمييز** : وهو القدرة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، كما يرى عاشور [٣٧] ، حيث إن المقياس الجيد هو الذى يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد . والدقة فى التمييز تتوقف على دقة الدرجات التى يحتويها المقياس ، كما تتوقف على صدق المقياس أيضا (ص ٣٦٠) .

٤ - **يسر الاستخدام** : يعتقد عاشور أن سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبى للوقت وقلة الجهد الذى تستغرقه عملية القياس أمور مهمة ، يجب أن يتحقق مصمم المقياس منها ، وأن يأخذها فى الاعتبار [٣٨] (ص ٣٦٠) .

مقاييس الأداء :

يقسم لاندى وفار[٣٩] Landy & Farr (١٤٠٧هـ) مقاييس الأداء إلى نوعين ، هما : المقاييس غير الحكمية (الموضوعية) . المقاييس الحكمية (التقديرية) .

أولا - المقاييس غير الحكمية (الموضوعية) :

تتمثل هذه المقاييس فى : الغياب ، (الدوران الوظيفى ودوران العمل) ، الشكاوى (التظلمات) ، الحوادث ، مقاييس الإنتاج ، مقاييس الأداء المهنية ، وفيما يلى عرض لكل منها :

١ - **الغياب** : إن الغياب أحد مؤشرات كفاية الفرد العامل ، وهناك منظوران للغياب :

(أ) منظور تنظيمى يتمثل فى أن الغياب تكلفة يجب تخفيضها بواسطة أساليب الرقابة المختلفة .

(ب) منظور فردى يتضمن استخدام العلاج المناسب لكل مجموعة فرعية محددة من الموظفين ، وليس علاجا موحدا لجميع حالات الغياب . والمنظور الفردى للغياب يميز بين الغياب بعذر والغياب بدون عذر (ص ص ٤٥ - ٤٦) .

ويوضح الجدول (١٩ - ٦) بعض فئات الغياب شائعة الاستخدام ، كما عرضها لاندى وفار .

جدول (١٩ - ٦) بعض فئات الغياب شائعة الاستخدام

غياب محدد المواعيد (مجدول)	يقابله	غياب غير محدد المواعيد (غيرمجدول)
غياب مرخص به (مع استئذان)	يقابله	غياب غيرمرخص به (بدون استئذان)
غياب موثق	يقابله	غياب غيرموثق
غياب ممكن تجنبه	يقابله	غياب غير ممكن تجنبه (لابد منه)
غياب له مايبرره	يقابله	غياب ليس له مايبرره
غياب ضمن عقد العمل	يقابله	غياب ليس فى عقد العمل
غياب مرضى	يقابله	غياب غير مرضى
غياب نتيجة عجز أو عاهة	يقابله	غياب ليس نتيجة عجز أو عاهة
غياب بعذر طبى	يقابله	غياب شخصى
غياب بسبب إصابة	يقابله	غياب ليس بسبب إصابة
غياب بسبب مرض مزمن	يقابله	غياب بسبب مرض حاد ومؤقت
غياب طويل المدى	يقابله	غياب قصير المدى
غياب متكرر	يقابله	غياب غير متكرر
غياب طوعى (اختيارى)	يقابله	غياب غير طوعى (غير اختيارى)
غياب مقصود	يقابله	غياب غير مقصود
غياب مع بيان السبب	يقابله	غياب بدون بيان السبب
غياب بعذر مقبول	يقابله	غياب بدون راتب أو أجر
غياب رسمى	يقابله	غياب غير رسمى
غياب مع راتب أو أجر	يقابله	غياب بدون راتب أو أجر
غياب مع تأمين	يقابله	غياب بدون تأمين
غياب مهنى (بسبب العمل)	يقابله	غياب غير مهنى (خارج عن نطاق العمل)
غياب شرعى (قانونى)	يقابله	غياب غير شرعى (غير قانونى)
غياب معقول	يقابله	غياب غير معقول
غياب بسبب مرض حقيقى	يقابله	غياب بسبب تمارض أو مرض مصطنع
غياب مع شهادة طبية	يقابله	غياب بسبب مرض عرضى
غياب فى بداية أو نهاية الأسبوع	يقابله	غياب وسط الأسبوع
غياب مبلغ عنه بتقرير	يقابله	غياب غير مبلغ عنه
غياب الموظفين	يقابله	غياب المديرين

المصدر : لاندى وفار . قياس أداء العمل ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص ٤٧ .

وقد ينخفض الثبات نتيجة عوامل عديدة مختلفة . ويوضح الجدول (١٩ - ٧) مصادر متعددة لعدم الثبات فى بيانات الغياب .

جدول (١٩ - ٧) مصادر عدم الثبات فى بيانات الغياب

الفرد :

الصحة العامة والقدرة على مقاومة المرض
التعب الذى يعزى إلى العمل
التعب الذى لايعزى إلى العمل
الهوايات الحالية والنشاطات ووقت الفراغ ونوبة العمل

البيئة :

الإنفلونزا والأوبئة البيئية وغيرها
التغيرات فى الأحوال الجوية

أنظمة فرعية فى التنظيم :

دقة المشرف فى تسجيل وقائع وأسباب الغياب

جوانب إدارية :

دقة إدارة شئون الموظفين فى تفريغ بيانات الدوام من تقارير المشرفين .
الفئات الإدارية المستخدمة فى تصنيف أسباب الغياب .

مستوى تجميع بيانات الغياب :

* يوم ، أسبوع ، شهر ، فصل .
* الفرد ، جماعة العمل ، نوبة العمل ، فروع المنظمة .

مؤشر الغياب المستخدم :

عدد مجموع أيام الغياب فى كل فترة زمنية ، عدد الفترات الزمنية ، نسبة مجموع الأيام إلى الفترات الزمنية .

٢ - **الدوران الوظيفي (دوران العمل)** : وهو يشبه الغياب من حيث اعتباره مؤشرًا تنظيميا قابلا للعد ، ويشيع استخدامه في تمثيل الأداء ؛ فدوران العمل يكلف المال ، لأن عملية اجتذاب واختبار وتدريب أفراد ليحلوا محل الذين تركوا عملية مكلفة .

٣ - **الشكاوى (التظلمات)** : الشكوى هي تظلم الموظف بشأن أحد جوانب إدارة شئون الموظفين أو إجراءاتها ، وهي تعتبر على هذا النحو - كما يرى لاندى وفار - مقياسًا لفعالية المشرف أو المرؤوس .

٤ - **الحوادث** : يقدر عدد العمال الذين يتوفون سنويا في أمريكا بسبب الحوادث الصناعية بأكثر من ١٢٥٠٠ ، أما عدد الذين يصابون سنويا بعاهات نتيجة هذه الحوادث فيتجاوز ٢٢٠٠٠٠٠ عامل .

٥ - **مقاييس الإنتاج** : يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء كما يرى الباحثان . وهذا المؤشر هو الذي يحدد في النهاية الحالة الصحية لأي منظمة والعمر المتوقع لحياتها ، وذلك في النظام الاقتصادي الحر .

وقد عرض لاندى وفار [٤٠] (ص ص ٦٣ - ٦٥) أهم المقاييس التي عثرا عليها في أثناء مراجعة ما كتب في هذا الموضوع ، ويمثلها الجدول رقم (١٩ - ٨) .

وتتمثل طرق مقاييس الإنتاج في ثلاث طرق لجمع مؤشرات الأداء ، فيمكن جمعها على شكل أرقام مطلقة كعدد الوحدات المنتجة في كل وحدة زمنية أو الزمن اللازم لإنتاج كل وحدة أو وزن الوحدات التالفة أو المرفوضة . ويوضح جدول (١٩ - ٨) عينة لمقاييس أداء مأخوذة من مسميات وظائف متنوعة (لاندى [٤١] وفار ، ١٩٨٧م ، ص ص ٦٣ - ٦٥) .

جدول (١٩ - ٨) عينة لمقاييس أداء مأخوذة من مسميات وظائف متنوعة

مسمى الوظيفة	المقياس	المصدر
طابع آلة	عدد الأسطر في الأسبوع	Yuki and Latham (1978)
حراج	عدد الكردات المقطوعة (الكرد مقياس للحطب)	Latham and Kinne (1974)
مدخل البيانات	عدد الأحرف ، عدد الأخطاء	Johnson (1975)
ممثل شركة خدمات	الأخطاء في معالجة طلبات الزبائن	Hackman and Porter (1968)
جامع رسوم عبور الطرق	دقة الدولارات المجمعة /دقة تحديد محور عجلة السيارة	Farr, O . Leary and Bartlett (1971)
كاتب	الأخطاء في كل ١٠٠ وثيقة يدققها ، وعدد الوثائق التي يدققها	Bassett (1979)
حطاب	عدد الكردات التي يقوم بتسليمها	Latham and Locke , (1975)
طابع آلة	عدد الضربات على الأحرف ، عدد الأخطاء	West (1969)
صانع ألواح التزلج	عدد الدقائق لكل عملية	Newman, Hunt and Rhodes (1966)
مشغل آلة خياطة	عدد الدقائق لكل عملية	Lefkowitz (1970)
خشاب	وزن الخشب الذي نقله بشكل سليم	Latham and Baldes 1975
طبيب أسنان	الأخطاء في قراءة صور الأشعة	Goldstein and Mobley (1971)
رئيس عمال موقدة مفتوحة	الوقت بين «التجهيزات»	Cleven and Fiedler (1956)
مفتش	الأخطاء التي يكتشفها في سلعة جاهزة	Chaney and Teel (1967)
صانع معدات وصانع أصباغ	الأصباغ المصنعة	Ivancevich 1978
طيار هليكوبتر	الانحرافات عن القراءة الصحيحة للأجهزة	Isley and Caro (1970)
أمين صندوق في بنك	عدد حالات العجز وحالات الفائض في الصندوق	Bass and Turner (1973)
مراقب الحركة الجوية	- سرعة تحرك الطائرة في أثناء توجيهها - تصحيح أخطاء الطيار - أخطاء في توجيه الطائرة للهبوط النهائي - أخطاء في إبعاد الطائرات بعضها عن بعض	Kid and Christy (1961)

المصدر : لاندى وفار ، **قياس أداء العمل** ، ترجمة ربحي الحسن ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧هـ ، ص ٦٣ .

كما يمكن جمع مؤشرات الأداء على شكل أرقام مقارنة ، كالنسبة المئوية من الزمن المعيارى أو النسبة المئوية من الإنتاج المعيارى أو النسبة المئوية من متوسط أداء النوبة . وهذا الفرق يعتبر مهما - كما يرى الباحثان - لأنه يشير إلى معلمين من معالم مقاييس الإنتاج ، يمكن تسمية الأول منهما « معلم الإنتاج الأفضل » ، والثانى «معلم الإنتاج المطلق - المقارن » . وهذان المعلمان مستقلان بعضهما عن بعض ، وكلاهما فى غاية الأهمية للاستفادة من بيانات الإنتاج لأغراض البحث أو الإدارة فيما يتعلق بشئون الموظفين[٤٢] (ص ٦٣) . وفيما يلى عرض لهذين المعلمين :

أ - **معلم الإنتاج الأفضل** : يعتقد لاندى وفار أنه من الأشياء الجديرة بالاعتبار عند تعريف «أفضل» مستويات الأداء مايلى : معدل دوران الموظفين ، الرضاء ، الحوادث ، انتظام الأداء ، كفاية المعدات ، تشبع السوق .

ب - **معلم الإنتاج المطلق - المقارن** :

- المقياس المطلق : مثل أن يكون مقياس إنتاجية النسخ عدد الكلمات فى الدقيقة محسوبًا على أساس المتوسط فى فترات زمنية مختارة عشوائيا .

- المقياس المقارن : مثل أن يكون مؤشر إنتاج النسخ عدد الوحدات الزائدة أو الناقصة عن المعيار المحدد لتلك الوظيفة .

ويرى الباحثان أن نتائج الدراسات والبحوث دلت على أن عمل تقديرات مقارنة أسهل وأدق وأكثر ثباتًا من التقديرات المطلقة ، وأنه عند تجميع مقاييس مقارنة تقل الحاجة إلى تفسير الأداء على شكل مستويات مثل « مرتفع » أو « متوسط » أو « منخفض » ، كما يرى الباحثان أنه من الأسهل إبلاغ العامل بمؤشرات مقارنة عن أدائه ، وبالتالى فإن دورها فى توجيه أدائه يكون أكبر أثرًا من دور المقاييس المطلقة ، لأن المقاييس المطلقة تمثل نوعًا من حض العامل على بذل أقصى جهد ، وهذا غير فعال فى ظروف عديدة[٤٣] (ص ٦٦) .

٦ - **مقاييس الأداء المهنية** : مثل النجاح فى عقد صفقات البيع بالنسبة لممثل البيع ، أو حالات القبض على المجرمين بالنسبة لرجل الشرطة ، أو عدد البحوث المنشورة وبراءات الاختراع المعلن عنها بالنسبة للعلماء والمهندسين . وفيما يلى عرض لكل منها :

أ - **المبيعات** : هناك فئتان متميزتان لمقاييس المبيعات ، هما :

(١) مقاييس النتائج : وهى حجم المبيعات ونوع المبيعات وتجديد عقود المبيعات ، وهى مقاييس تقليدية .

(٢) المقاييس السلوكية : وهى التى تهتم بشكل أكبر بما يقوم به ممثل المبيعات فى الواقع وبنتيجة سلوكه . وفى إحدى الدراسات التى قام بها بيكر وشاك Baker & Schuck (١٩٧٥م) - كما أورد لاندى وفار[٤٤] ١٤٠٧هـ - عن ممثلى مبيعات التأمين على الحياة ، عرفا الأداء الناجح وفقًا لوجود أو غياب مظاهر السلوك التالية :

- وجود ابتسامة قبل الكلام .
- استخدام كلمات مناسبة عند التقديم .
- استخدام رد صحيح على اعتراضات الزبون المحتمل .
- فورية الرد على الاعتراضات .
- المثابرة فى طلب مقابلة الزبون المحتمل .
- تذكير الزبون المحتمل بموعد المقابلة .
- استخدام الاسم الصحيح فى مخاطبة الزبون المحتمل .
- توجيه الشكر إلى الزبون المحتمل بغض النظر عن النتيجة .
- التركيز على المقابلة أكثر من التأمين (ص ٧٠) .

ب - **رجال الشرطة** : المقياس الأول لأداء رجال الشرطة الذى يتبادر إلى الذهن هو عدد حالات إلقاء القبض ، وهو يمثل أكثر نشاطات الشرطة وضوحا وإثارة . ويعنى الباحثان بإلقاء القبض هنا : إلقاء القبض الجيد الذى يتبع فيه الإجراءات الصحيحة ، ويؤدى فى النهاية إلى إدانة المتهم .

ويوضح الجدول (١٩ - ٩) قائمة بأهم المؤشرات التى يمكن الاختيار منها فى وصف أداء الشرطة .

جدول (١٩ - ٩) مقاييس شائعة لأداء رجل الشرطة .

عدد حالات إلقاء القبض المتعلقة بجناية .
عدد حالات إلقاء القبض المتعلقة بجنحة .
عدد مخالفات المرور المحررة .
عدد تقارير الحوادث المرفوعة .
عدد الحالات غير المرورية التى تصل إلى المحكمة .
عدد الإدانات فى القضايا المرفوعة للمحكمة .
عدد رسائل الشكر من الجمهور .
عدد الحالات التى يتعرض فيها الشرطى إلى المساءلة .

جـ - **العلماء والمهندسون** : من أهم المقاييس المستخدمة فى فاعلية العلماء والمهندسين : عدد المقالات المكتوبة وعدد البحوث المنشورة وعدد براءات الاختراع المعلن عنها ، وعدد البحوث والمقالات التى شاركوا بها فى الندوات أو الحلقات والمؤتمرات ، وعدد الجمعيات التى يشترك فيها العالم أو المهندس .

ثانيا - مقاييس أداء العمل الحكمية (التقديرية) .

يرى لاندى وفار [٤٥] Landy & Farr (١٩٨٧م) أن المقاييس الحكمية تعتبر أكثر وسائل قياس الأداء استخداماً إلى حد كبير . وتنقسم مقاييس أداء العمل الحكمية إلى :

١ - المقاييس المعيارية أو المطلقة .

وهذه المقاييس يمكن تقسيمها على النحو التالى :

أ - **سلم التقدير البيانى** : قدمه السيد دونا باترسون D. Paterson (١٩٢٢م) ، ومن خصائص هذه الطريقة ما يلى :

(١) تحرير المقيم من الحاجة إلى إصدار أحكام كمية .

(٢) إتاحة الفرصة للمقيم لإجراء التمييز بالدقة التى يرغبها .

ويوضح الشكل (١٩ - ٦) أمثلة من سلالم التقدير البيانية . وهناك عدة أنواع مختلفة من هذه السلالم - كما يرى لاندى وفار[٤٦] ، ١٩٨٧م ، ص ٨٩ - تتباين من حيث :

(١) درجة وضوح أو غموض معانى فئات الاستجابة .

(٢) الدرجة التى يتمكن بها المقيم من التعبير عن درجة التقييم التى يرغب فيها .

(٣) الدرجة التى يتسم بها جانب الأداء المطلوب تقييمه بالوضوح والدقة بالنسبة للمقيم .

ب - **سلالم التقدير المرتكزة على السلوك** : جاءت هذه الطريقة كمحاولة لاستبدال المرتكزات الرقمية والوصفية البسيطة بأوصاف لأنماط سلوك وظيفية حقيقية ، تعكس المستويات المتباينة للفعالية بالنسبة لبعد الأداء الموضوعى ، كما يرى لاندى وفار[٤٧] (ص ٩١) . ويعتبر النموذج BARS الذى أعده كل من سميث وكاندال Smith & Kendall (١٩٦٣م) واسع الانتشار بشكله الأصلى أو بصورة معدلة . وتطوير سلالم التقدير المرتكزة على السلوك يحتاج إلى وقت وعدد كبير من خبراء الوظائف ، يتراوح ما بين ١٥ - ٢٠ خبيراً ، لإعداد كل خطوة من الإجراء .

• وتستخدم هذه الطريقة فى قياس الأداء لقياس أنواع عديدة من أداء العاملين من وظائف مختلفة . ويوضح الشكل (١٩ - ٧) مثالاً من سلم تقدير ذى مرتكز سلوكى لوصف مهارات ممرض / ممرضة فى العلاقات الإنسانية .

شكل (١٩ - ٦) أمثلة من سلالم التقدير البيانية

(أ) جودة الأداء — مرتفع ... منخفض

(ب) جودة الأداء — مرتفع ... منخفض

٥ ٤ ٣ ٢ ١

(جـ) جودة الأداء

مرتفع بشكل استثنائى ، رائع — أداء مرتفع فى العادة — مستوى أداء متوسط — يحتوى العمل على أخطاء كثيرة — نادرًا ما يكون الأداء مرضيًا

(د) جودة الأداء

أخطاء متعددة — متوسط — أخطاء قليلة — أخطاء نادرة

(هـ) جودة الأداء ٥ (٤) ٣ ٢ ١

(و)

عوامل الأداء	درجة الأداء			
	متفوق باستمرار	متفوق أحيانًا	متوسط باستمرار	ضعيف باستمرار
الجودة : - الدقة - الاقتصاد - الترتيب	☐	☒	☐	☐

(ز) جودة الأداء

١ ٢ ٣ ٤ ٥	٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥	١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٠	٢١ ٢٢ ٢٣ ٢٤ ٢٥
			× (١٧)	
ضعيف	أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط	ممتاز

(ح) جودة الأداء ١٥ ١٣ (١١) ٩ ٧ ٥ ٣ ١

الأخطاء والتالف نادرة — أداء جيد عادة أخطاء قليلة — أداء مقبول يحتاج إلى رقابة — أخطاء وتالف كثيرة ، مهمل

(طـ) جودة الأداء

احكم على كمية الإنتاج التالف ؛ انتبه لدرجة الحرص والدقة فى العمل : كذلك خذ فى الاعتبار سجل التفتيش

ضعيف : ١ - ٦ ، متوسط ٧ - ١٨ ، جيد ١٩ - ٢٥ ـــ ٢٠

المصدر : لاندى وتار . **قياس أداء العمل** ، ترجمة د . ربحى الحسن ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص ٩٠ .

شكل (١٩ - ٧) مثال من سلم تقدير ذى مرتكز سلوكى لوصف مهارات ممرض / ممرضة فى العلاقات الإنسانية

المهارة فى العلاقات الإنسانية (مع المرضى وعائلاتهم وزملاء العمل)
يتصرف بطريقة مناسبة للموقف وللأفراد ذوى العلاقة

حتى فى الحالات التى تتضمن تورطا عاطفيًا كبيرًا يكون سلوكه مع الآخرين حاذقًا وماهرًا لدرجة أنه لا يقتصر على تلطيف المواقف العاطفية والاجتماعية الصعبة ، بل يحول دون حدوثها . ويتضمن ذلك القدرة على إدراك الجوانب الخفية والظاهرة لردود الفعل العاطفية فى الذات وفى الآخرين (كالقلق والخوف والإحباط والغضب ... إلخ) .

٢,٠٠

١,٧٥ يمكن أن يتوقع من هذا الممرض أن يجلس (كلما أمكن) إلى جوار مريض كثير الطلبات مصاب بالسرطان فى مراحله الأخيرة .

١,٥٠ لو طلب مساعدان من هذا الممرض ، بصفته رئيسًا للفريق ، أن يتبادلا المهمات بسبب مشكلات وئام مع المرضى المعينين لرعايتهم ، فإنه يمكن أن يتوقع منه أن يبحث معهما المشكلة وأن يجرى تعديلات من شأنها أن ترضيهما .

لو كلف هذا الممرض بإدخال مريض من النوع الذى يتكلم بسرعة وباستمرار عن أعراض مرضه وماضيه الطبى ، فإنه يمكن أن يتوقع منه أن يبدى اهتمامه ويصغى للمريض .

١,٢٥ لو كلف هذا الممرض لأول مرة بالعناية بمريض يصر على أن تتم معالجته بطريقة معينة ، فإنه يمكن أن يتوقع منه أن يلبى طلب المريض دون إثارة مشكلات .

تابع شكل (١٩ - ٧)

إذا كان التورط العاطفى قليلاً ، فإن سلوكه مع الآخرين لا يعقد المواقف العاطفية والاجتماعية الصعبة ، وهذا يتضمن القدرة على إدراك الجوانب الظاهرة لردود الفعل العاطفية الأساسية فى الذات وفى الآخرين .

١,٠٠ إذا سأل زوج امرأة أجريت لها عملية وحالتها جيدة عن حالة زوجته ، فإنه يمكن أن يتوقع من هذا الممرض أن يجيب على النحو التالى : «حالتها جيدة» .

٠,٧٥ إذا تذمر مريض فى دور النقاهة من الخدمة فى المستشفى ، فإنه يتوقع من هذا الممرض أن يخبر المريض أن المستشفى يعانى نقصًا فى الممرضين / الممرضات ، وأنه يجب تلبية احتياجات المرضى الأكثر مرضًا أولاً .

٠,٥٠ إذا كلف هذا الممرض بالعناية بمريض بالسرطان فى مراحله النهائية فى غرفة ذات سريرين ، وكان المريض محبطًا وغير قادر على الكلام ، فإنه يمكن أن يتوقع من هذا الممرض أن يستمر فى التحادث مع مريض آخر فى الوقت الذى يقدم فيه الرعاية للمريض بالسرطان .

فى حالة وجود امرأة تبكى بسبب مرض زوجها الخطير ، فإنه يمكن أن يتوقع من هذا الممرض أن يطلب من المرأة أن تكف عن البكاء .

٠,٢٥ إذا أخبر مريض متجول (غير مضطر لملازمة الفراش) هذا الممرض أن مريضا آخر فى الجناح يتنفس بصعوبة ، فإنه يمكن أن يتوقع من هذا الممرض أن يخبر المريض المتجول أنه لا حاجة لمساعدته فى العناية بالمرضى .

٠,٠٠

يؤدى سلوك هذا الممرض إلى تعقيد المواقف العاطفية أو الاجتماعية الصعبة أو إلى خلقها . ويتضمن ذلك عدم القدرة على إدراك حتى الجوانب الواضحة لردود الفعل العاطفية الأساسية فى الذات وفى الآخرين .

المصدر : لاندى وفار ، قياس أداء العمل ، ترجمة د. ريحى الحسن ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٧م ، ص ص ٩٤ - ٩٥ .

ويرى لاندى وفار[٤٨] (ص ٩٣) أنه تمت صياغة المرتكزات السلوكية فى نظام BARS الموضح فى الشكل السابق فى قالب « يمكن أن يتوقع منه النجاح » . ويعتقد سميث وكاندال أن هذه الصياغة ساعدت فى التغلب على بعض المشكلات الكامنة فيما يتعلق بسلالم التقدير المرتكزة على السلوك (الشكل ١٩ - ٨) : إذ أن المقيم لا يسأل عما إذا كان فعلا قد شاهد الموظف الذى يجرى تقييمه وهو يتصرف على النحو المذكور فى أمثلة المرتكزات ، بل يطلب منه أن يستنتج سلوك الموظف الذى يجرى تقييمه أو يتنبأ به وفقًا لمرتكزات سلم التقدير ، على أساس ملاحظاته السابقة لأداء الموظف للعمل[٤٩] (ص ٩٧) .

شكل (١٩ - ٨)
الإجراء المستخدم فى تطوير سلالم التقدير المرتكزة على السلوك

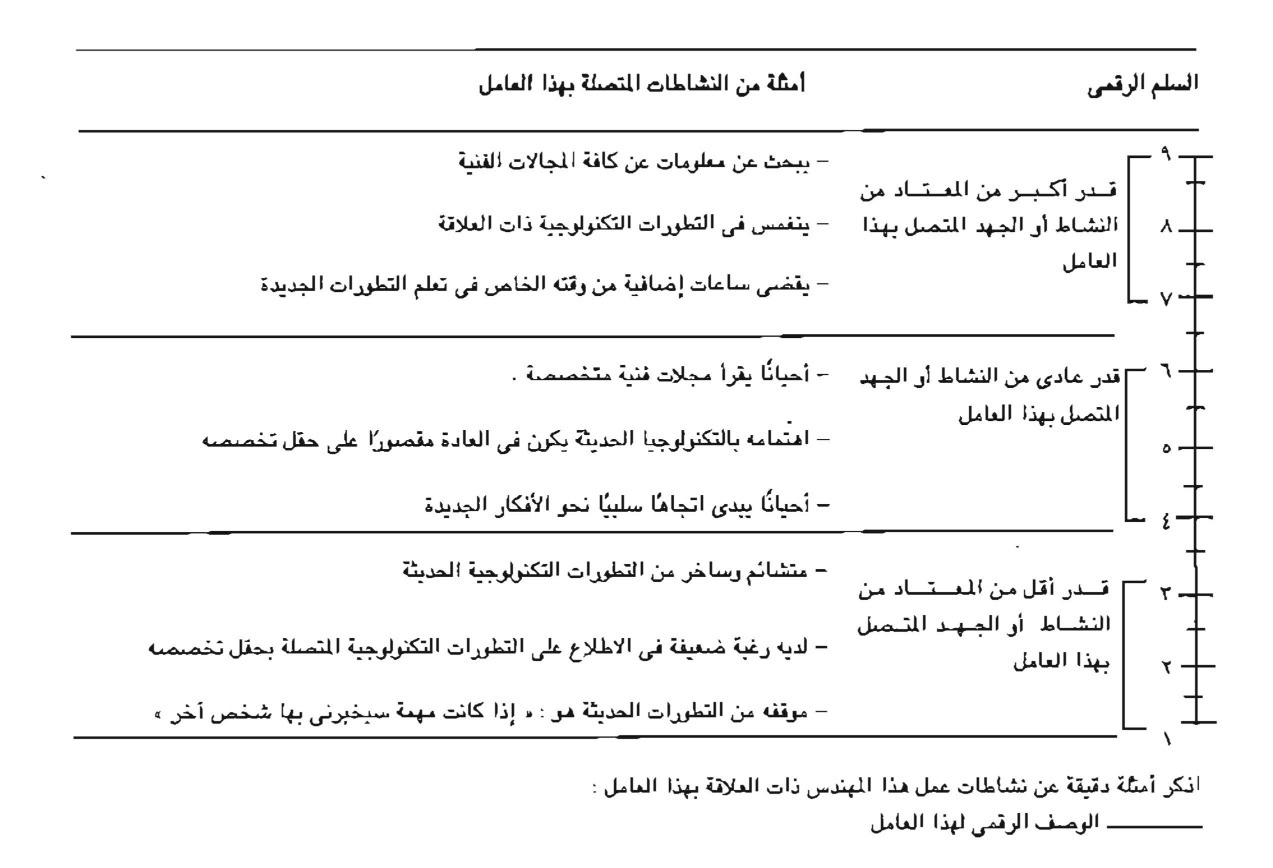
تحديد وتعريف أبعاد الأداء	المجموعة (أ) من الخبراء الوظيفيين تحدد كافة الأبعاد المهمة للوظيفة موضوع الدراسة . كما تقوم بتعريف كل بعد من أبعاد الأداء ، وكذلك تعرف مستوى الأداء المرتفع والمتوسط والمنخفض لكل بعد .
تقديم أمثلة من السلوك	المجموعة (ب) من الخبراء الوظيفيين تقدم أمثلة لأنماط السلوك الوظيفى الجيد والمتوسط والضعيف لكل بعد من أبعاد الأداء (يتولى باحثو شئون الموظفين تدقيق الأمثلة للتقليل من التكرار ولوضع كل مثال على شكل سلوك متوقع) .
إعادة الصياغة والتخصيص	المجموعة (جـ) من الخبراء الوظيفيين تتسلم قائمة عشوائية من الأمثلة السلوكية وقائمة أبعاد الأداء . يتولى كل خبير بصورة مستقلة تحديد جانب الأداء الذى ينتمى إليه كل مثال سلوكى . (يقوم باحث شئون الموظفين باستبعاد أى مثال سلوكى ، إذا لم تتفق أغلبية الخبراء (مثلاً ٧٠٪) على تصنيفه تحت نفس بعد الأداء) .
التدريج	المجموعة (د) من الخبراء الوظيفيين تتولى تقييم الأمثلة السلوكية التى تلائم معيار التخصيص فى الخطوة السابقة بالنسبة لفعالية الأداء الذى تم وصفه (تعطى درجة لفعالية كل مثال) .
اختيار مرتكزات السلم	باحث شئون الموظفين يتولى احتساب المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لدرجات التقييم لكل مثال سلوكى فى الخطوة السابقة . يتم اختيار أمثلة كمرتكزات لكل بعد من أبعاد الأداء ، بحيث تشكل القيم المتوسطة مرتكزات لسلم تقييم الأداء بأكمله (من المنخفض إلى المرتفع) ، وبحيث تكون الانحرافات المعيارية للبنود صغيرة نسبيًا .

المصدر : لاندى وفار ، **قياس أداء العمل** ، ترجمة د. ربحى الحسن ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٧م ، ص ٩٢

كما وضع فار وزملاؤه .Farr et al (١٩٨٠م) سلماً يهدف إلى تقييم اهتمام المهندسين العاملين فى الصناعة بتطوير أدائهم وتحديث مهاراتهم النفسية . بالإضافة إلى تجميع مرتكزات السلم فى ثلاث فئات ، حيث أسقطت صياغة « السلوك المتوقع » من المرتكزات ، وطلب من المقيم أن يذكر مثالاً دقيقًا على الأداء يعزز تقييمه للمهندس . ويوضح الشكل (١٩ - ٩) نظام BARS ذا السلم لتقدير تم تجميع مرتكزاته فى ثلاث فئات .

شكل (١٩ – ٩)
نظام (BARS) ذو سلم تقدير تم تجميع مرتكزاته فى ثلاث فئات

عامل التقييم ك : حب الاستطلاع والاهتمام بالقضايا الفنية – اهتمام المهندس ورغبته فى الاطلاع على التطورات الحديثة فى العلوم والتكنولوجيا



السلم الرقمى		أمثلة من النشاطات المتصلة بهذا العامل
٩ – ٨ – ٧	قدر أكبر من المعتاد من النشاط أو الجهد المتصل بهذا العامل	– يبحث عن معلومات عن كافة المجالات الفنية – ينغمس فى التطورات التكنولوجية ذات العلاقة – يقضى ساعات إضافية من وقته الخاص فى تعلم التطورات الجديدة
٦ – ٥ – ٤	قدر عادى من النشاط أو الجهد المتصل بهذا العامل	– أحيانًا يقرأ مجلات فنية متخصصة . – اهتمامه بالتكنولوجيا الحديثة يكون فى العادة مقصورًا على حقل تخصصه – أحيانًا يبدى اتجاهًا سلبيًا نحو الأفكار الجديدة
٣ – ٢ – ١	قدر أقل من المعتاد من النشاط أو الجهد المتصل بهذا العامل	– متشائم وساخر من التطورات التكنولوجية الحديثة – لديه رغبة ضعيفة فى الاطلاع على التطورات التكنولوجية المتصلة بحقل تخصصه – موقفه من التطورات الحديثة هو : « إذا كانت مهمة سيخبرنى بها شخص آخر »

اذكر أمثلة دقيقة عن نشاطات عمل هذا المهندس ذات العلاقة بهذا العامل :

______ الوصف الرقمى لهذا العامل

المصدر : لاندى وفار ، قياس أداء العمل ، ترجمة د. ربحى الحسن ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص ٩٧

جـ - **السلالم مختلطة المعايير** : اقترح هذه الطريقة كل من بلانز وغليسلى Blanz & Gliselli (١٩٧٢م) ، وهى عبارة عن صيغة تقدير أطلقا عليها اسم « السلم مختلط المعايير » ، ويتكون هذا السلم من ثلاثة أمثلة سلوكية محددة لكل بعد من أبعاد الأداء ، تشبه المرتكزات السلوكية لنظام BARS . يصف أحد الأمثلة الثلاثة الأداء فوق المتوسط لجانب الأداء الخاضع للتقييم ، ويصف مثال آخر الأداء المتوسط ، والمثال الأخير يصف الأداء دون المتوسط . ويتم ترتيب الأمثلة السلوكية عشوائيا ولا يتم تحديد أبعاد الأداء . وعلى المقيم أن يختار إجابة واحدة من بين ثلاث إجابات لكل مثال : أداء الفرد أضعف من الأداء المذكور فى المثال ، أو أداء الشخص مساو للأداء المذكور فى المثال ، أو أداء الفرد أفضل من الأداء المذكور فى المثال . ويوضح الشكل (١٩ - ١٠) مثالاً لسلم مختلط المعايير خاص بوظيفة شرطى (لاندى[٥٠] و فار ، ص ٩٨) .

شكل (١٩ - ١٠) سلم مختلط المعايير لوظيفة شرطى

مدرج فى أدناه عدد من العبارات التى تصف سلوك شرطى مرور . المطلوب منك هو أن تدرس كل مثال بعناية ، ثم تحدد فى ذهنك جوابًا للسؤال التالى : هل شرطى المرور المعنى « أفضل مما فى العبارة » أم « أسوأ مما فى العبارة » أم أن « العبارة تنطبق عليه » ؟

إذا كنت تعتقد أن الشرطى أفضل مما فى العبارة ، ضع إشارة (أ +) فى الفراغ الموضوع على يسار العبارة . أما إذا كنت تعتقد أنه أسوأ ، فضع (أ -) ، وإذا كانت العبارة تنطبق عليه ، ضع صفرًا فى الفراغ .

يرجى أن تجيب عن جميع العبارات باستخدام الإشارات (+) و (-) و (صفر) :

العبارة	التقييم
١ - يتوقع من هذا الشرطى أن يضلل الجمهور فى الأمور القانونية بسبب جهله بها (ض) .	+
٢ - يتوقع من هذا الشرطى أن يتأنى ويجيب عن أى أسئلة يطرحها مجند جديد بحرص (ج).	+
٣ - لا يحتاج هذا الشرطى أبدًا أن يسأل أحدًا عن أمور قانونية (ج) .	+
٤ - يتوقع من هذا الشرطى أن يمتنع عن تحرير مخالفات مرور تحدث فى تقاطع مربك بشكل غير عادى للسائقين (ج) .	+
٥ - يتوقع من هذا الشرطى أن يطلب النجدة ويخلى المنطقة من المارة قبل التصدى لمشبوه متحصن ومسلح بصورة خطيرة (م) .	+
٦ - يتوقع من هذا الشرطى استخدام لغة ذات صبغة عنصرية أمام مجموعة من الأقليات العرقية (ض) .	+
٧ - يتبع هذا الشرطى إجراءات صحيحة للمحافظة على الأدلة فى موقع الجريمة (م) .	+
٨ - يتوقع من هذا شرطى المرور أن يستمر فى كتابة مخالفة مرور على الرغم من سماعه بلاغًا بوقوع سرقة فى منطقة قريبة (ض) .	+
٩ - يعتبر هذا الشرطى ودودًا وصديقًا لزملائه فى نفس نوبة العمل (م) .	+

ملاحظة : تشير الأحرف (ج) و (م) و (ض) بعد كل عبارة إلى مستوى (جيد) أو (متوسط) أو (ضعيف) على التوالى .

المصدر : لاندى و فار ، قياس أداء العمل ، ترجمة د. ريحى الحسن ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧/١٩٨٧م ، ص ٩٩ .

كما يوضح الجدول (١٩ - ١٠) التقديرات الرقمية الأصلية والمعدلة لسبع وعشرين تشكيلة ممكنة من استجابات ذات السلالم مختلطة المعايير ذاتها .

جدول (١٩ - ١٠)
التقديرات الرقمية الأصلية والمعدلة لسبع وعشرين تشكيلة ممكنة من الاستجابات ذات السلالم مختلطة المعايير

الرقم	تشكيلة الاستجابات *			التقديرات الرقمية	
	سلوك متفوق	سلوك متوسط	سلوك متدن	الأصلية	المعدلة **
١	+	+	+	٧	٧
٢	+	+	صفر	٧	٦
٣	+	+	-	٧	٥
٤	+	صفر	+	٤	٦
٥	+	صفر	صفر	٣	٥
٦	+	صفر	-	٤	٤
٧	+	-	+	٣	٥
٨	+	-	صفر	٢	٤
٩	+	-	-	١	٣
١٠	صفر	+	+	٦	٦
١١	صفر	+	صفر	٦	٥
١٢	صفر	+	-	٦	٤
١٣	صفر	صفر	+	محذوف	٥
١٤	صفر	صفر	صفر	٤	٤
١٥	صفر	صفر	-	٤	٣
١٦	صفر	-	+	٥	٤
١٧	صفر	-	صفر	٢	٣
١٨	صفر	-	-	١	٢
١٩	-	+	+	٥	٥
٢٠	-	+	صفر	٥	٤
٢١	-	+	-	٥	٣
٢٢	-	صفر	+	٤	٤
٢٣	-	صفر	صفر	محذوف	٣
٢٤	-	صفر	-	٣	٢
٢٥	-	-	+	٣	٣
٢٦	-	-	صفر	٢	٢
٢٧	-	-	-	١	١

* تمثل الرموز التالية في تشكيلة الاستجابات ما يلي : «+» تعني أن أداء الشخص الذي يجري تقييمه أفضل من هذا السلوك ، و «صفر» تعني أن أداء الشخص مثل هذا السلوك ، و «-» تعني أن أداء الشخص أسوأ من هذا السلوك .

** تم التوصل إلى التقديرات الرقمية المعدلة على النحو التالي :
الرقم المعادل لاستجابة السلوك الأفضل (+ = ٨ ، صفر = ٧ ، صفر = ٧ ، - = ٦) + الرقم المعادل لاستجابة السلوك المماثل (+ = ٥ ، صفر = ٤ ، - = ٢) + الرقم المعادل لاستجابة السلوك الأسوأ (+ = ٢ ، صفر = ١ ، - = صفر) .

المصدر : لاندي وفار ، قياس أداء العمل ، ترجمة د. ربحي الحسن ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧ م ، ص ١٠٠ .

د - **سلالم التقديرات ذات الاختيار الإجبارى** : فى هذه الطريقة المعروفة بسلم التقدير ذى الاختيار الإجبارى يتم إخفاء بعد الأداء المقصود تقييمه ، كما يرى زافالا Zavala (١٩٦٥م) نقلاً عن لاندى وفار ، ويقدم للمقيم عدد من مجموعات أمثلة الأداء الوظيفى ، وعلى المقيم أن يختار منها مجموعة فرعية محددة يعتقد أنها تصف على أفضل وجه ممكن الأداء الوظيفي الخاص بالفرد الخاضع للتقييم[٥١] (ص ١٠٠) .

ويوضح الشكل (١٩ - ١١) كيفية إدراك بعض المديرين لأداء الموظفين .

شكل (١٩ ـ ١١)
كيف يدرك بعض المديرين الأداء الوظيفى



المصدر : **صحيفة الرياض** ، العدد ٨٣٣٩ ، الأربعاء ١٠ شوال ١٤١١هـ ، ٢٤ أبريل ١٩٩١م ، الصفحة الأخيرة .

٢ – المقاييس النسبية أو المقارنة :

وهى تلك المقاييس التى تحاول المقارنة بين أداء موظف وأداء آخر ، أو أداء أكثر من عامل أو موظف ، والتى من خلالها يجب طرح مثل هذه الأسئلة : « من هو أفضل العاملين أداء فى هذه المجموعة ؟ » أو « من هم أفضل أربعة أشخاص يمكن أن توكل إليهم مهمة معينة ؟ » .

وتقسم المقاييس النسبية إلى نوعين ، هما :

أ – المقارنات الزوجية : ويمثل هذا الأسلوب أحد المداخل فى التوصل إلى أحكام نسبية عن الأفراد ، ويتم من خلال مقارنة كافة الأزواج الممكنة من الأفراد (تتم مقارنة كل فرد بفرد آخر) . يعرض على المقيم كافة الأزواج الممكنة من الأفراد ويطلب منه أن يذكر أى الشخصين أفضل فى كل زوج . وترتبط غالبًا ـ كما يرى لاندى وفار[٤٢] ، ١٤٠٧هـ ، ص ١١٠ – «أفضل» بأداء الموظف العام ، لأن الأساس الذى يستند إليه قرار المقيم قد يكون محددًا ، كأن يقتصر على جانب واحد فقط من الأداء . ويمكن التوصل إلى ترتيب عام لجميع الأفراد من خلال عدد المرات التى يتم فيها اختيار كل فرد كأفضل شخص فى الزوج . ويوضح الجدول (١٩ ـ ١١) مثالاً لدرجات التقدير لثلاثة أفراد على معيارين للأداء .

جدول (١٩ ـ ١١)

درجات التقدير لثلاثة أفراد على معيارين للأداء

الفرد	عامل الأداء	
	الأول	الثانى
أ	٢٠	٣٠
ب	٢٢	٢٥
جـ	٢٤	٢٠

المصدر . لاندى وفار ق . **قياس أداء العمل** ، ترجمة د . ربحى الحسن ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧ م ، ص ١١٢ .

ب – طريقة الترتيب : تستخدم طريقة الترتيب للتغلب على مشكلة لا تعدّى التقديرات ، حيث تزودنا هذه الطريقة مباشرة بترتيب فردى لجميع الأفراد الخاضعين للتقييم . ومن أبسط صورها أنه يطلب إلى حكم أن يتولى ترتيب مجموعة من الأفراد حسب الكفاءة ، وهذه الطريقة تكون مناسبة إذا كان عدد الأفراد فى المجموعة صغيرًا .

قياس أداء الموظفين فى الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية :

اهتمت المملكة العربية السعودية بتقويم الموظفين فى الأجهزة الحكومية ؛ فقد نصت المادة ١/٣٦ من لائحة تقويم الأداء الوظيفى التى أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية فى ١٤٠٤هـ[٥٣] على ما يلى :

« تعد تقارير أداء وظيفى دورية عن جميع الموظفين من المرتبة الثالثة عشرة فما دون ، وذلك عن كل سنة من سنوات خدمتهم ، أما بالنسبة لشاغلى المرتبتين الخامسة عشرة والرابعة عشرة ، فتعد التقارير عنهم بما يراه المسئول ملائما » (ص ٧) .

وقد أكدت هذه اللائحة الجديدة على أنه لا يصح أن تقتصر نظرتنا لأداء الموظف على مجرد أدائه للعمل المخصص له فى المكتب ، فبعض الموظفين يعتبر أن مهمته تنتهى بانتهاء العمل المقرر له ، ويغفل عن أنه عضو فى التنظيم وله دور أساسى فى المنظمة التى ينتمى إليها . ولهذا يجب عند الحكم على أداء الموظف أن نأخذ فى الاعتبار العناصر التى تحددها اللائحة الصادرة فى ١٤٠٤/٧/١هـ ، وهى :

١ ـ مستوى الأداء .

٢ ـ إمكانية تحمل مسئوليات أعلى .

٣ ـ الحرص على أمور السلامة والوقاية فى العمل .

٤ ـ المحافظة على أوقات الدوام .

٥ ـ المعرفة التقنية ومستوى الخبرة .

٦ ـ المهارة فى التخطيط .

٧ ـ المهارة فى الإشراف .

٨ ـ المهارة فى اتخاذ القرار .

٩ـ المهارة فى التنفيذ .

١٠ـ المعرفة بنظم وإجراءات العمل .

١١ـ درجة الاعتماد على الموظف .

١٢ـ القدرة على تطوير أساليب العمل .

١٣ـ أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف .

١٤ـ تقبل التوجيه .

١٥ـ السلوك العام [٥٤] (ص ص ٢١ ـ ٢٣) .

تطور تقويم الأداء الوظيفى فى المملكة :

كان نظام تقويم الأداء فى المملكة يعرف فى السابق بلائحة تقارير الكفاية (صدرت فى ١/٧/ ١٤٠١هـ) . وبعد سنوات من التجربة والتقويم فى الشكل والمضمون صدر القرار رقم (١) فى ١/٧/ ١٤٠٤هـ بتعديل لائحة تقارير الكفاية إلى لائحة تقويم الأداء الوظيفى ، وقد بدأ العمل بها [٥٥] اعتبارا من ١٤٠٥/١/١هـ (ص ٥) . وقد تميزت اللائحة الجديدة عن السابقة بميزه إطلاع الموظف على التقرير دون غيره ، بعكس تقارير الكفاية التى كانت سرية . كما أنه يجوز للموظف المعد تقرير عنه بدرجة غير مرض التظلم ، فى خلال خمسة عشر يوما من إخطاره بذلك التقرير ، إلى لجنة يشكلها رئيس الجهاز المختص من ثلاثة موظفين يكون مدير شئون الموظفين من بينهم .

أهداف تقويم الأداء الوظيفي في المملكة :

أكدت اللائحة على أن تقارير الأداء تعتبر من الوثائق المهمة في حياة الموظفين ، مما يستدعي بالضرورة إعطاءها عناية كاملة من الرؤساء المباشرين ومن معتمدى التقارير [٥٦] (ص ١٠) ، ويهدف تقييم أداء الموظفين إلى ما يلي :

١ ـ تعتبر التقارير وسيلة مهمة من وسائل الإصلاح الوظيفي ؛ إذ تمكن المسئولين من التعرف على الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريب والتوجيه .

٢ ـ اختيار الكفاءات المناسبة والمقتدرة لملء الوظائف الأعلى .

٣ ـ تحقيق العدالة بين الموظفين على أساس انتهاج الأسلوب العلمي للتقييم بعيدًا عن العمومية والعفوية .

٤ ـ تشجيع ودفع الموظفين لمزيد من البذل والعطاء عن طريق مكافأة المجدين [٥٧] (ص ١٠) .

شروط لائحة تقويم الأداء الوظيفي :

أكدت المادة ٣٦ على بعض الاعتبارات والشروط التي يمكن تلخيصها بالتالي :

١ ـ تعد تقارير الأداء بشكل دوري عن جميع الموظفين عن كل سنة من سنوات خدمتهم .

٢ ـ تكون التقارير وفقًا للنماذج التي يعدها الديوان العام للخدمة المدنية ، ويقدر أداء الموظف بأحد التقديرات (ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مرضٍ ، غير مرضٍ) .

٣ ـ يعد التقرير من قبل الرئيس المباشر للموظف أو من ينوب عنه ، ويعتمد من الرئيس الأعلى حسب الصلاحيات المحددة ، ولمعتمد التقرير أن يعدل فيه بما يراه ملائمًا .

٤ ـ لا يجوز للموظف أن يعد تقريرًا عن نفسه ، سواء بمبادرة منه أو بتكليف من رئيسه .

٥ ـ يتم إعداد تقرير عن الموظف المكلف بعمل وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية ـ سواء في جهته الأصلية أو في أي جهة حكومية أخرى ـ من قبل المسئول المشرف عليه في تلك الجهة ، وذلك إذا زادت مدة التكليف على ستة أشهر . كما يتم إعداد تقرير عن الموظف المعار عند انتهاء فترة إعارته من قبل الجهة المعار إليها .

٦ ـ للموظف المعد عنه التقرير حق الاطلاع عليه دون غيره .

٧ ـ يجوز للموظف المعد عنه تقرير بدرجة غير مرضٍ التظلم ، خلال خمسة عشر يوما من إخطاره بذلك التقرير ، إلى لجنة يشكلها رئيس الجهاز المختص من ثلاثة موظفين ، يكون مدير شئون الموظفين من بينهم ويرأسها أكبرهم مرتبة .

٨ ـ يعتبر التقرير المعد عن الموظف كافيًا لجميع الحالات التي تطرأ خلال سنة من تاريخ إعداد التقرير ، مالم يطرأ على أداء الموظف ما يوجب تعديل تقييمه السابق .

٩ ـ تطبق هذه اللائحة على جميع الموظفين والمستخدمين المعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة من سعوديين وغيرهم ، في جميع الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة [٥٨] (ص ص ١١ ـ ١٤) .

معايير تقويم الأداء :

حددت المادة ٢/٢٦ من لائحة تقويم الأداء الوظيفي المعايير التالية :

١ - غير مرض

٢ - مرض

٣ - جيد

٤ - جيد جدًا (٤)

٥ - جيد جدًا (٥)

٦ - ممتاز .

وهذه المعايير التى يجب أن تكون فى ذهن المقيم ليسترشد بها عند وضع التقدير المناسب عن الموظف معناها كالتالى :

١ ـ ممتاز : القدرة على الإبداع والابتكار ومعدل فوق العادى فى إنجاز العمل .

٢ ـ جيد جدا : القدرة على المبادرة فى تطوير مجال العمل ووضع الحلول للمشكلات التى تواجهه .

٣ ـ جيد جداً (٤) : أداء ناجح للعمل ، مرونة فى التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشكلات فى مجال العمل .

٤ ـ جيد : على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل .

٥ ـ مُرضٍ : أداؤه لعمله بشكل عام مرضٍ .

٦ ـ غير مرضٍ : تقصير واضح فى أداء واجبات الوظيفة [٥٩] (ص ص ١٩ ـ ٢٠) .

نماذج تقويم الأداء :

تم تطوير نماذج تقويم الأداء بحيث أصبحت ستة أنواع ، هى :

١ ـ نماذج تقويم الأداء لشاغلى الوظائف الإشرافية وتتميز باللون الأبيض .

٢ ـ نماذج تقويم الأداء لشاغلى الوظائف التنفيذية وتتميز باللون الأصفر الفاتح .

٣ ـ نماذج تقويم الأداء لشاغلى الوظائف التخصصية وتتميز باللون الأخضر الفاتح .

٤ ـ نماذج تقويم الأداء لشاغلى الوظائف التعليمية وتتميز باللون الأزرق الفاتح .

٥ ـ نماذج تقويم الأداء المستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة وتتميز باللون البيج .

٦ ـ نماذج تقويم الأداء لشاغلى الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية وتتميز باللون الوردى الفاتح [٦٠] (ص ٢٨ ـ ٣٠) .

مكونات نماذج تقويم الأداء :

يتكون النموذج بشكل عام من أربع صفحات :

الأولى ـ تشمل المعلومات الأساسية عن الموظف والوظيفة .

الثانية ـ تشمل المعلومات عن الأداء الوظيفى والصفات الشخصية والعلاقات الفردية .

الثالثة ـ تشمل معلومات إضافية للتقييم النهائى للموظف .

الرابعة ـ تشمل إرشادات عامة عن كيفية إعداد التقرير .

أما نماذج تقويم المستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة فتتكون من أربع صفحات أيضا :

الأولى ـ تشمل عنوان التقرير .

الثانية ـ تشمل المعلومات الأساسية عن المعنى بالتقرير .

الثالثة ـ تشمل عناصر التقييم والتقدير الكلى للدرجات المتحصل عليها .

الرابعة ـ تشمل إرشادات عامة عن كيفية إعداد التقرير .

هذا وتوضح النماذج : أ ، ب ، جـ الملحقة بآخر الفصل نماذج من تقويم الأداء فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية [٦١] (ص ٢٩) .

الهوامش :

١ ـ درة والصباغ ، **إدارة القوى البشرية : منحى نظمى** ، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ١٩٨٦م ، ص ٢٧٣ .

2 - Beach, D., **Personnel - The Management People at Work**, Macmillan Publishing Company, 1975, p. 313 .

3 - Szilagyi, A. & Wallace, M., **Organizational Behavior and Performance**, Second ed., Good Year Publishing Company inc., Santa Monica, 1980. p. 443.

٤ ـ منصور أحمد منصور ، **المبادئ العامة فى إدارة القوى العاملة** ، وكالة المطبوعات ، الكويت ١٩٧٢م ، ص ٢٢٠ .

5 - Feldman, D. & Arnold, H., **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill Book Company, 1983, p. 391.

٦ ـ على السلمى ، **إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية** ، دار المعارف ـ القاهرة ، ١٩٧٠م ، ص ٢٢٧ .

٧ ـ المصدر نفسه ، ص ٢٢٧ .

٨ ـ منصور أحمد منصور ، مصدر سابق ، ١٩٧٢م ، ص ص ٢٢٠ ـ ٢٢١ .

٩ ـ المصدر نفسه ، ص ٢٢١ .

١٠ـ درة والصباغ ، مصدر سابق ، ص ص ٢٧٣ ـ ٢٧٤ .

11 - Szilagyi & Wallace, ibid., p. 445 .

12 - Ibid., p. 446 .

13 - Luthams, G. & Wexeley, K., **Increasing Productivity Through Performance Appraisal**, Reading, Masschusets Addison-Wesley Publishing Company, 1981, pp. 8 - 11 .

١٤ـ درة والصباغ ، مصدر سابق ، ص ص ٢٧٦ ـ ٢٧٧ .

15 - Lovrich, N.P. Saaffer, P.L. and Yale, D.A., Do Public Servants Welcome or Fear Evaluation of Their Performance ?, **Public Administration Review**, 1980, 40, pp. 214 - 222 .

١٦ـ وليد هوانة ، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٤٩ ، رجب ١٤٠٦هـ / مارس ١٩٨٦م ، ص ٣٠ .

17 - Obradovic, J., Modification The Forced-Choiced Method as a Criterion of Job Proficiency, **Journal of Applied Psychology**, 1970, 54, pp. 228 -233 .

١٨ ـ وليد هوانه ، ١٤٠٦هـ ، مصدر سابق ، ص ٢٢ .

19 - Glueck, W.F., **Personal : A Diagnostic Approach**, Revised Edition Dallas, Business Publication, 1978, p. 28 .

٢٠ـ وليد هوانة ، ١٤٠٦هـ ، مصدر سابق ، ص ٢٣ .

٢١ـ ربحى الحسن ، تقييم أداء الموظفين ، **التنمية الإدارية** ، المجلد ١٦ ، آب (أغسطس) ١٩٨١م ، ص ص ٥٦ ـ ٧٧ .

٢٢ـ وليد هوانة ، ١٤٠٦هـ ، ص ٢٥ .

23 - Klores, M.S., Rater Bias in Forced Distribution Performance Ratings, Personnel Psychology ,1966 , pp. 411 - 421 .

٢٤ـ وليد هوانة ، ١٤٠٦هـ ، مصدر سابق ، ص ٣٥ .

٢٥ـ الصباغ ، الإدارة بالأهداف كأسلوب جديد لتقييم الأداء ، **التنمية الإدارية** ، المجلد ١٦ ، آب (أغسطس) ١٩٨١ ، ص ص ١١ ـ ٢٣ .

٢٦ـ وليد هوانة ، ١٤٠٦هـ ، مصدر سابق ، ص ٣٦ .

٢٧ـ لاندي وفار ، **قياس أداء العمل : الأساليب والنظرية والتطبيقات** ، ترجمة د. ربحي الحسن ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م ، ص ١٤ .

٢٨ ـ المصدر نفسه ، ص ١٠ .

٢٩ ـ المصدر نفسه ، ص ١٦ .

٣٠ ـ المصدر نفسه ، ص ١٦ .

٣١ ـ المصدر نفسه ، ص ٢٠ .

٣٢ ـ المصدر نفسه ، ص ٢٠ .

٣٣ ـ المصدر نفسه ، ص ٢١ .

٣٤ ـ أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي** ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٩ ، دار النهضة العربية ، بيروت – لبنان ، ص ٣٦٠ .

٣٥ ـ لاندي وفار ، ١٤٠٧هـ ، مصدر سابق ، ص ٣١ .

٣٦ ـ عاشور ، ١٩٧٩م ، مصدر سابق ، ص ٣٥٩ .

٣٧ ـ المصدر نفسه ، ص ٣٦٠ .

٣٨ ـ المصدر نفسه ، ص ٣٦٠ .

٣٩ ـ لاندي وفار ، ١٤٠٧هـ ، مصدر سابق ، ص ص ٤٥ ـ ٤٦ .

٤٠ ـ المصدر نفسه ، ص ص ٦٣ ـ ٦٥ .

٤١ ـ المصدر نفسه ، ص ص ٦٣ ـ ٦٥ .

٤٢ ـ المصدر نفسه ، ص ٦٥ .

٤٣ ـ المصدر نفسه ، ص ٦٦ .

٤٤ ـ المصدر نفسه ، ص ٧٠ .

٤٥ ـ المصدر نفسه ، ص ٩٠ .

٤٦ ـ المصدر نفسه ، ص ٨٩ .

٤٧ ـ المصدر نفسه ، ص ٩١ .

٤٨ ـ المصدر نفسه ، ص ٩٣ .

٤٩ ـ المصدر نفسه ، ص ٩٧ .

٥٠ ـ المصدر نفسه ، ص ٩٨ .

٥١ ـ المصدر نفسه ، ص ١٠٠ .

٥٢ ـ المصدر نفسه ، ص ١١٠ .

٥٣ ـ **لائحة تقويم الأداء الوظيفي** ، الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة ، الديوان العام للخدمة المدنية ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٤هـ ، ص ٧ .

٥٤ ـ المصدر نفسه ، ص ص ٢١ ـ ٢٣ .

٥٥ ـ المصدر نفسه ، ص ٥ .

٥٦ ـ المصدر نفسه ، ص ١٠ .

٥٧ ـ المصدر نفسه ، ص ١٠ .

٥٨ ـ المصدر نفسه ، ص ص ١١ ـ ١٣ .

٥٩ ـ المصدر نفسه ، ص ص ١٩-٢٠ .

٦٠ ـ المصدر نفسه ، ص ص ٢٨ ـ ٣٠ .

٦١ ـ المصدر نفسه ، ص ٢٩ .

نماذج تقويم أداء

نماذج تقويم الأداء فى الأجهزة الحكومية
وبعض المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية

نموذج (أ) نموذج تقويم الأداء الوظيفى لشاغلى الوظائف الإشرافية : (أ) و (ب) .

نمــوذج (ب) نموذج تقويم أداء الموظفين الشهرى ، فى مطار الملك خالد الدولى / المؤسسة العامة للخطوط العربية السعودية .

نموذج (جـ) تقييم الفعالية الإدارية بالاتصالات السعودية / وزارة البرق والبريد والهاتف .

نموذج (أ) :

نموذج
تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية : (أ) ، (ب)

تعريف الوظائف الإشرافية :

تشمل هذه المجموعة أعمال الإدارة العليا التى تتولى الإشراف العام على أعمال إدارة عامة أو فرع فى الأجهزة الحكومية . وتشمل أيضا الأعمال الإشرافية المتوسطة والمباشرة التى تتعلق بالإشراف على أعمال إدارة أو قسم أو شعبة أو فرع فى الأجهزة الحكومية .

ويستثنى من ذلك الوظائف الإشرافية الواقعة ضمن الوظائف التخصصية .

أولاً :

الجهـــــــاز	الإدارة	الشعبـــــــــة

القســـــم	الوحـــدة	المنطقة	المدينة أو القريـــــة

الاسم رباعيا	مسمى الوظيفة	مرتبتها	رقمها	تاريخ إشغالها

المؤهل العلمى	موضوع آخر دورة تدريبية أكملت بنجاح .	آخر تقرير أداء	
		التاريخ	التقدير

١٤٠٤هـ

الفئة أ : تعنى الموظفين (الموظفات) الإشرافيين الذين يشغلون المراتب (١١ - ١٢)

الفئة ب : تعنى الموظفين (الموظفات) الإشرافيين الذين يشغلون المراتب (١٠ فما دون)

ثانيا :

الأداء الوظيفى

	العنصر	التقدير						ضع هنا رقمًا واحدًا من (١- ٦) الذى يمثل تقويمك للموظف أو الموظفة	
		غير مرضى	مرضى	جيد	جيد جدًا		ممتاز*		
		١	٢	٣	٤	٥	٦	أ	ب
أ	التفهم لأهداف الجهاز								
أ	المهارة فى - التخطيط								
أ	- اتخاذ القرار								
أ ب	- التنفيذ								
أ ب	- الإشراف								
أ ب	القدرة على تطوير أساليب العمل								
أ ب	إمكانية تحمل مسئوليات أعلى								
ب	المعرفة بنظم وإجراءات العمل								
ب	المحافظة على أوقات الدوام								
							المجموع		

ثالثًا :

الصفات الشخصية

أ ب	حسن التصرف								
أ ب	تقبل الأفكار الجديدة								
أ ب	الحماس فى العمل								
ب	الاهتمام بالمظهر								
							المجموع		

رابعًا :

العلاقات مع

أ ب	١ - الرؤساء								
أ ب	٢ - الزملاء								
أ ب	٣ - المرؤوسين								
أ ب	٤ - المراجعين								
							المجموع		

ملاحظة :

(١) إذا كان أحد العناصر أعلاه لا ينطبق على الموظف (الموظفة) فلا يترك مكان العنصر خاليًا ، بل يتم وضع درجة مناسبة له يتم التوصل إليها عن طريق متوسط درجات الحقل الذى يتضمن ذلك العنصر (سواء كان ذلك فى الأداء الوظيفى أو الصفات الشخصية أو العلاقات الفردية) .

*(٢) يتطلب الحصول على تقدير (ممتاز) أن يحصل الموظف (الموظفة) على (٦) نقاط فى جميع العناصر ، إضافة إلى موطن واحد من مواطن القوة على الأقل .

اسم معد التقرير .... وظيفته .... توقيعه .... التاريخ / /

خامسًا : ملاحظات عامة (كل صفة من مواطن القوة = +٣ أو مواطن الضعف = -٣)

اذكر مواطن قوة ومواطن ضعف رئيسية تدعم تقديراتك السابقة (إن وجدت)	
مواطن القوة : (الصفات الإيجابية الأخرى التى يتميز بها الموظف (الموظفة) ولم تشتمل عليها العناصر السابقة) . ١ - .... ٢ - .... ٣ -	المجموع الكلى لمواطن القوة = + ٩ الدرجة التى حصل عليها
مواطن الضعف : (الصفات السلبية التى يتصف بها الموظف (الموظفة) وتؤثر على عمله دون أن يكون فى ذلك تكرار للعناصر السابقة) . ١ - .... ٢ - .... ٣ -	المجموع الكلى لمواطن الضعف = - ٩ الدرجة التى حصل عليها

سادسًا : التقدير الكلى للدرجات

مجموع درجات الأداء الوظيفى	
مجموع درجات الصفات الشخصية	
مجموع درجات العلاقات الفردية	
مجموع درجات الملاحظات العامة	
المجموع الكلى	

		من - إلى	التقدير النهائى
☐	ممتاز	٨٧ - ٩٣	
☐	جيد جدا (٥)	٧٠ - ٨٦	
☐	جيد جدا (٤)	٥٦ - ٦٩	
☐	جيد	٤٣ - ٥٥	
☐	مرضٍ	٢٨ - ٤١	
☐	غير مرضٍ	أقل من ٢٨	

مقدار التحسن الذى طرأ منذ آخر تقرير		
جيد ☐	متوسط ☐	ضعيف ☐
التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف (الموظفة) (إن وجدت)		

ملاحظات معتمد التقرير ....
....
....

اسم معتمد التقرير .... وظيفته .... توقيعه .... التاريخ / /

إرشادات

١ - يعد الرئيس المباشر التقرير عن طريق التأشير بعلامة (√) فى المربع المناسب وفقًا لتقديره .

٢ - يتم وضع الدرجة التى حصل عليها الموظف (الموظفة) فى الحقل المعد لذلك تحت عنوان (ضع هنا رقمًا واحدًا من (١ - ٦) الذي يمثل تقويمك للموظف (للموظفة) ، حسب نوع الفئة المعد عنها التقرير (أ) أو (ب) .

٣ - فى خانة الملاحظات العامة يحدد الرئيس المباشر مواطن القوة ومواطن الضعف حسب رأيه (إذا وجدت) .

٤ - التقدير الكلى للدرجات تسجل به مجموع درجات العناصر الأربعة السابقة أمام كل منها ، ثم تجمع للحصول على المجموع الكلى للدرجات .

٥ - بعد اعتماد التقرير من قبل الرئيس الأعلى يتم إطلاع الموظف (الموظفة) عليه .

مصادر تقويم الأداء الوظيفى :

١ - ملف الموظف (الموظفة)

٢ - سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر .

٣ - تقرير الإنجاز الشهرى للموظف (الموظفة) .

٤ - دفتر الدوام .

٥ - أى مصادر أخرى تساعد فى دقة التقييم .

نموذج (ب) .

مطار الملك خالد الدولي

إدارة عمليات المطار

قسم عمليات الصالات

تقييم أداء الموظفين الشهري

الاسم : ____________________

مسمى الوظيفة : __________ الرقم الوظيفي : __________

الشهر : __________ السنة : __________

درجات التقييم	١	٢	٣	٤	٥
موضوع التقييم	غير مرضٍ	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز
المواظبة					
الاتصالات					
العلاقات					
المظهر العام					
أداء المهام المناطة به					
المتابعة					
تقبله العمل					
الإنتاجية					
التعاون					

____

مجموع درجات التقييم

بيان المشاريع التى قام بأدائها:

مناطق تحتاج إلى تطوير

توقيع المنسق : ________________

توقيع المشرف على المنسق : ________________

____

مشرف الإدارة

ترشيح للموظف المثالى :

نعم ☐

لا ☐

نموذج (جـ)

أس ٨١-٠٩٢ (ل)
روجعت ١٤٠٨/٣هـ

تقييم الفعالية الإدارية

سري

١ — معلومات أساسية

تاريخ الإعداد: اليوم ___ الشهر ___ السنة ___

الاســـم: الاسم الأول ___ الأب ___ الجد ___ اسم العائلة ___

رقم الموظف ___ الباب ___ المستوى الإداري ___

المسمى الوظيفي ___ المنطقة العامة ___

المنطقة ___ الإدارة ___ رمز التعريف ___

القسم ___ المدينة ___

المؤهل التعليمي ___ سنة التخرج ___ البلد ___

كفاءة اللغة الإنجليزية

القراءة	
الكتابة	
المحادثة	

٤ - كفاءة كاملة
٣ - الحد الأدنى للمحترفين
٢ - عمل محدود
١ - مبتدئ
٠ - لا يوجد

تواريخ	اليوم	الشهر	السنة
الخدمة			
التعيين في المستوى			
التعيين في الوظيفة			

٢ — مسئوليات مضطلع بها

المسئوليات الرئيسية التي يضطلع بها : (دون كل المسئوليات الرئيسية للوظيفة وصف المدى الذي أظهر فيه المدير المباشرة أو اتخذ فيه إجراءات أو قرارات متصلة بكل مسئولية من المسئوليات المدونة) .

مسئوليات مضطلع بها

جميعها	بعضها	لاشيء

ضع علامة (✓) أمام أي من الفئات التي تعكس أفضل شكل ممكن للمدى الذي يضطلع به المدير بكل مسئوليات الوظيفة ، ثم ارسم دائرة بجانب الفئة التي تعكس بأفضل صورة ممكنة نسبة أهميتها للمسئوليات الملقاة على عاتقه .

الفئـــة		الأهمية
قام بكل أو معظم المسئوليات	___	٥٠ ، ٤٥ ، ٤٠
قام بعدة مسئوليات	___	٣٥ ، ٣٠ ، ٢٥
قام بعدد قليل من المسئوليات	___	٢٠ ، ١٥ ، ١٠

الرجاء الاستعانة دائما بدليل السعودة الفعالة عند تعبئة هذا النموذج .
(النسخة المنقحة ٣ / ١٤٠٨هـ)

٣	نتائج الأداء مقابل الأهداف

نتائج الأداء مقابل الأهداف

صف كل هدف رئيسي من أهداف الأداء ، ولخص النتائج الفعلية التى تم تحقيقها بالمقارنة بهذه الأهداف ، وحدد العوامل المهمة (إن وجدت) والتى من المحتمل أنها قد أثرت على النتائج .

ضع علامة (✓) أمام الفئة التي تعكس أفضل صورة للمدى الذى حقق به نتائجه الفعلية أهداف الأداء ، ثم ارسم دائرة حول الدرجة الموجودة بجوار الفئة المختارة والتى تعكس بأفضل صورة المدى الذى تحققت به الأهداف الهامة .

الفئـــة		الأهمية	
— النتائج حققت أو تجاوزت كل أهداف الأداء .	---	٥٠	______
		٤٥	______
		٤٠	______
— النتائج حققت أو تجاوزت الكثير من أهداف الأداء .	---	٣٥	______
		٣٠	______
		٢٥	______
— النتائج حققت القليل أو لم تحقق شيئًا من أهداف الأداء .	---	٢٠	______
		١٥	______
		١٠	______

ملخص

الدرجة من المسئوليات المضطلع بها (قسم ٢) ______

+

الدرجة من الأداء مقابـل الأهـداف (قسم ٣) ______

مؤشر الأداء ☐

٤	تقييم المهارات والصفات

لخص ما يدل على كل مهارة أو صفة فى الفراغ المخصص لذلك . ارسم دائرة حول الدرجة التى تعكس مقدار أو درجة المهارة المعروضة . اجمع الدرجات واضرب الناتج × ٢ لكى تحسب مؤشر المهارات والصفات .

المهارات والصفات

المهارات / الصفات	الأحـــــداث					
القيـــــــــــادة		١	٢	٣	٤	٥
الاتصالات الشفهية		١	٢	٣	٤	٥
الاتصالات التحريرية		١	٢	٣	٤	٥
التنظيم والتخطيط		١	٢	٣	٤	٥
التجديد والابتكار		١	٢	٣	٤	٥
اتخاذ القرارات		١	٢	٣	٤	٥
مقاومة الضغوط		١	٢	٣	٤	٥
المرونة		١	٢	٣	٤	٥
السلوك والمواظبة		١	٢	٣	٤	٥
الجهد والاهتمام بالعمل		١	٢	٣	٤	٥

* الدرجة الإجمالية

مؤشر المهارات والصفات :

اضرب الدرجة الإجمالية ———— × ٢ =

موجز الفعالية والتطوير

٥	
موجز	مؤشر الأداء (من صفحة ٢) مؤشر المهارات والصفات (من صفحة ٣) بين نقطة التقاطع على الرسم البيانى بعلامة (×) . ضع علامة (/) أمام فئة الفعالية المناسبة فيما يلى :

		الحد الأدنى للأداء	الحد الأدنى للمهارات والصفات
أ	———	٧٩	٧٣
ب	———	٦٩	٦١
جـ	———	٤٩	٤٩
د	———	٢٠	٢٠

الرسم البيانى للفعالية

التطوير

احتياجات التطوير : لخص مجالات الأداء زو المهارات والصفات التى تتطلب المزيد من التطوير . وينبغى إعداد وتنفيذ «خطة تطوير» تعالج هذه المجالات لضمان تحقيق التحسن قبل حلول موعد انعقاد لجان المراجعة التالية :

توصيات السنة السابقة :

توصيات السنة القادمة :

الوضع الوظيفى

اهتمامات الموظف الوظيفية : لخص اهتمامات الموظف الوظيفية وكذلكأى قيود محددة للنقل إلى وظائف أخرى .

خطة التطوير الوظيفى (خلال الـ٢٤ شهر القادمة)

السنة	الرمز	العمل الموصى به وموقعه
———	———	———
		———
———	———	———
		———

الرموز

- يبقى : يستمر فى مهمته الحالية
- نقل تطويرى : فى نفس المستوى لاكتساب المزيد من الإلمام بمجالات العمل المختلفة .
- تحويل : يحول إلى عمل آخر بمستوى أقل .
- نقل تكليفى : نقله إلى عمل آخر يتناسب مع قدراته ومواهبه فى نفس المستوى .
- ترفيع : إلى المستوى التالى .

اسم رئيس المدير : ——————— المسمى الوظيفى : ———————

توقيع رئيس المدير : ——————— توقيع المدير : ———————

توقيع رئيس مجلس المراجعة : ———————————

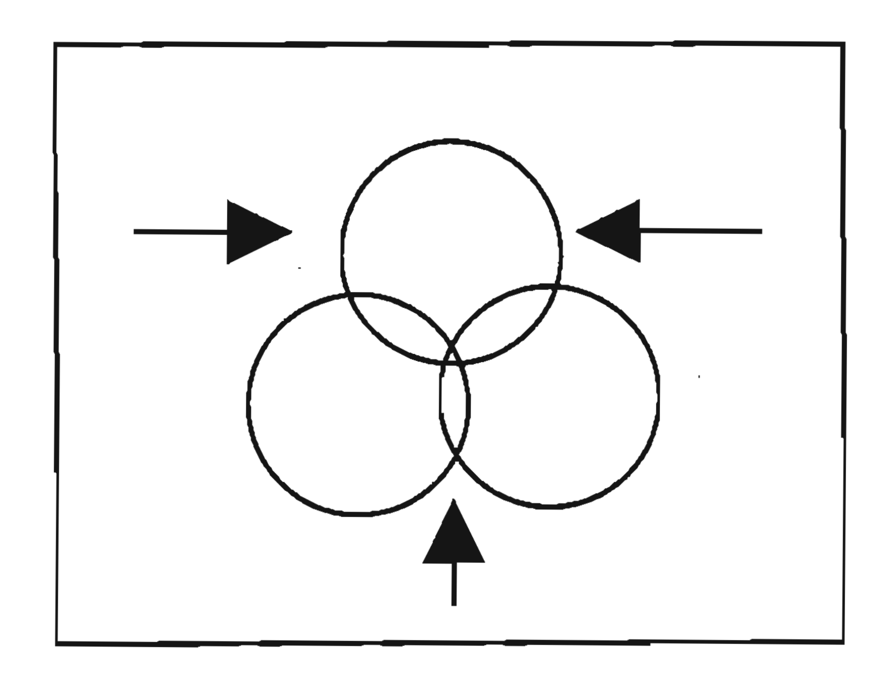
القسم السابع

● فعاليات تطوير المنظمات :

التطوير والتغيير التنظيمي

الفصل العشرون

التطوير والتغيير التنظيمى



مقدمة :

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي فى منظمات العمل من أهم العمليات التى يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها ، وذلك لضمان أداء فعال وناجح .

وتنبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي من كون العصر الذى نعيش فيه هو عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة ، ليس على البيئة العامة (الخارجية) فحسب ، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضا ، وفى شتى نواحيها .

والتطوير والتغيير التنظيمي هو فى الواقع خطة إيجابية ، أى تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما ، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإدارى يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجبارى وغير المرغوب .

إن منظمات العمل - سواء منها العامة أو الخاصة أى الحكومية وغير الحكومية - تحتاج بين حين وأخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن ، لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها . ويهدف هذا التطوير والتغيير فى الدرجة الأولى إلى التأثير فى المديرين والمشرفين ، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم فى المجال الإدارى ، والتى تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التى أثرت فيهم لعديد من السنوات .

وسوف نتناول فى هذا الفصل التطوير والتغيير التنظيمي ، من حيث التعريف والأهمية وأهم النظريات ،سواء منها القديم أو الحديث ، وأهم أساليب وتقنيات التطوير والتغيير التنظيمي .

تعريف التطوير التنظيمى :

يعتقد بيكارد[1] Bechard (١٩٦٩م) أن التطوير التنظيمى : « جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة ، من خلال تدخلات مدروسة فى عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية » (ص ٢٨ - ٢٩) .

أما فرنش وبل [2] French &Bell (١٩٧٨م) فإنهما يعرفان التطوير التنظيمى بأنه : « جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطى تأكيدا خاصا للعمل الجماعى الشامل » (ص٢٩) .

أما ألدرفر[3] Alderfer (١٩٧٧م) فيرى أن التطوير التنظيمى « يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنسانى للمنظمة وزيادة فاعلية بعده التنظيمى » (ص١٩٨) .

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فإنها جميعا تكاد تتفق على أن جوهر التطوير والتغيير التنظيمى هو سلوك الفرد وجماعة العمل فى منظمات العمل الحكومية (وغير الحكومية) ، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار ووفق المتغيرات البيئية ، سواء منها أو الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية .

ويرى الغمرى [4] (١٤٠٦هـ) أنه يمكن تعريف التطوير التنظيمى بأنه « المحاولة - طويلة المدى - لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ، معتمدين فى ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية » (ص٣٧) .

ويؤكد الغمرى أنه نتيجة لهذاالتعريف يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

١ - إن برنامج التطوير التنظيمى قد يشمل المنظمة ككل (النظام الكلى) أو جزءا منها فقط (أحد الأنظمة الفرعية) ، بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال له عن باقى أجزاء النظام الكلى .

٢ - هدف التطوير التنظيمى يتمثل فى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة .

٣ - الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذى يتم فى أوجه النشاط التى تمارسها المنظمة ، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة ، بطريقة تساعد عملية التطوير واستمراريتها (ص٢٧) .

بداية الاهتمام بالتطوير والتغيير التنظيمى :

يرى فرنش[٥] French (١٩٨٥م) أن تاريخ الاهتمام بالتطوير التنظيمي مر بثلاث مراحل تمثلت فى :

(١) تطبيق نتائج التدريب المعملى والاستفادة من التبصير فى منظمات العمل .

(٢) البحوث المسحية وطرق التغذية المرتدة .

(٣) البحوث الفعلية .

كما يرى فرنش أن لجهود كل من العلماء : كيرت لوين Kurt Lewin (١٩٤٥م) ودوقلاس مكروقر McGregor (١٩٥٧م) وهربرت شيبرد Sheperd (١٩٥٧م) وروبرت بليك Blake (١٩٥٧م) ، وبلاك وموتون Blake & Mouton (١٩٦١م) وغيرهم دورا كبيرا فى تطوير مفهوم التطوير التنظيمى ، عن طريق الدراسات والبحوث والاستشارات والتطبيقات العملية فى التدريب والإدارة ، حيث بدأ لوين (١٩٤٥م) فى إنشاء مركز بحوث لفعاليات وديناميات الجماعات ، والعلاقات الشخصية الداخلية ، سواء فى مجال النظريات أو التطبيقات العملية . وقد مهد ذلك لأسلوب T-Group المعروف فى تدريب الجماعات (ص١٣) . كما قام مكروقر McGregor (١٩٥٧م) بالحديث بشكل منظم عن ديناميات الجماعة والتطبيقات العملية لتدريب T-Group فى منظمات العمل المعقدة والكبيرة . وكذلك عن أساليب حل المشكلات[٦] (ص ١٥) ، وساهم شيبرد Sheperd (١٩٥٧م) فى البحوث التى تناولت برامج التطوير التنظيمى فى بعض الشركات البترولية ، مثل : شركة Exxon (ص ص ١٤ - ١٥) .

أما بليك Blake فقد شارك عام ١٩٥٧م فى مفهوم التطوير التنظيمى من خلال أبحاثه مع موتون Mouton حول الشبكة الإدارية فى القيادة ، وديناميات الجماعة (المكسب/ والخسارة) .

مصطلح التطوير التنظيمى :

يرى فرنش (١٩٨٥م) أن مصطلح التطوير التنظيمى ظهر من خلال البحوث التى أجريت والمفاهيم التى استخدمها الباحثون الذين أشرنا إليهم من قبل ، وهم : بليك Blake وشيبرد Sheperd وموتون Mouton ومكروقر McGregor ، حيث ظهر فى البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون فى أثناء تدريب العلاقات الإنسانية فى جامعة تكساس عام ١٩٥٦م (فرنش French ، ص ص ١٨ - ١٩) . وقد استخدم هذا المصطلح شيبرد وبليك فيما بعد .

وأثناء تدريب الـــ T - Group تم استخدام مصطلح التطوير التنظيمى على يد مكروقر McGregor وبيكارد Bechard ، لأن ذلك يعنى على حدٍ قول بيكارد « جهدا منظما وشاملا للتغيير »[٧] (فرنش ، ١٩٨٥م ، ص١٩) .

العوامل المؤثرة فى الحاجة إلى التطوير والتغيير التنظيمى :

لا شك فى أن الضغوط والعوامل التى تؤثر فى منظمة العمل وفعاليتها تأتى من مصادر بيئية خارجية وداخلية . لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير والتغيير التنظيمى ، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية : الخارجية والداخلية . ويحدد كل من هيت وزملائه[٨] Hitt et al . (١٩٧٩م) مصادر التطوير

والتغيير التنظيمى التى تتمثل بما يلى :

١ – **عوامل البيئة التقنية** : تتمثل البيئة التقنية فى التغيرات التكنولوجية التى يشهدها العالم اليوم . حيث بدأت المعلومات منذ عام ١٩٤٠م بالانفجار والزيادة فى المكتشفات التقنية . وهذا التغير فى الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير فى بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمى أو مشاعر العاملين .

ويتمثل هذا التغير والتأثير فى ثلاثة جوانب ، هى :

أ – العلماء والفنيون : لا شك فى أن العلماء والفنيين قد يتأثرون ويكون لهم رد فعل ، كما يرى هيت وزملاؤه (ص ص٤٥١ – ٤٥٢) ، وقد يكون رد الفعل هذا فى غير صالح المنظمة ، لأنهم قد يرون فى التنظيم البيروقراطى تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة .

ب – أن الإنتاج المصمم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم ، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلى ووسائل الاتصال الحديثة ، كالآلة الكاتبة والفاكسميلى وغيرهما .

جـ – عمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه ، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها أثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين [٩] (ص ص ٤٥١ – ٤٥٢) .

٢ – **عوامل البيئة الاجتماعية** : وتتمثل هذه العوامل فى العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية ، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذلك فى الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسئولية الاجتماعية ، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك فى نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية ، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة [١٠] (ص٤٥٣) .

٣ – **العوامل الاقتصادية** : وتتمثل هذه العوامل فى عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية ، مثل : رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج ، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات القتصادية .

٤ – **العوامل التنظيمية** : وتتمثل هذه العوامل فى العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها ، مثل : اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ، متطلبات المشاركة فى العمل ، التقنية الإدارية ، حجم منظمات العمل ، زيادة مهارات العاملين ، تغير القيم والمواقف لدى العاملين ، ونحو ذلك [١١] (ص ص٤٥٣ – ٤٥٤) .

هذا ويوضح الجدول (٢٠ – ١) هذه العوامل .

أسباب مقاومة التغيير :

يحدد هيت وزملاؤه [١٢] .Hitt et al (١٩٧٩م) أسباب مقاومة التغيير كما يلى :

١ – القلق أو التهديد المرتبط بالأشياء الجديدة أو غير المألوفة .

٢ – حث جماعة العمل المتماسكة كل عضو فيها على عدم الاستعداد والقابلية للتغيير ، والخوف من التغيير فى العلاقات الاجتماعية بالمجموعة .

٣ – القسوة التنظيمية العائدة للرقابة غير المرنة ، وللأنظمة والقواعد والإجراءات فى العمل .

٤ – الحاجة إلى الثقة بين أعضاء المنظمة التى تجعل التغيير أكثر تهديدا بسبب الشك والريبة فى دوافع الأخرين .

٥ – عدم الاستعداد للتضحية عندما يظهر أن إنجازات الجهاز أو (المؤسسة) الماضية أقل رضا .

٦ – الخسارة الظاهرة لضمان العمل عندما يراد تعلم مهام وإجراءات جديدة (ص ٤٥٤) .

جدول (٢٠ - ١)

العوامل المؤثرة فى الحاجة إلى تغيير المنظمة

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	١ - انفجار المعلومات ، زيادة ضغوط العمل ٢- التطوير فى عمليات الإنتاج ٣ - التطوير فى إعداد وتقدم الإنتاج ٤ - الانفجار فى المعلومات والاتصالات
البيئة الاجتماعية	١ - تغير الاتجاهات والقيم نحو العمل . ٢ - تغير الاتجاهات والقيم نحو المسئولية الاجتماعية . ٣ - الأنظمة والتعليمات واللوائح الحكومية . ٤ - النمو السكانى .
البيئة الاقتصادية	١ - السوق العالمى الاستهلاكى . ٢ - التغير السريع والمطرد وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج . ٣ - نمو الأعمال المختلطة والمتداخلة .
البيئة التنظيمية (الإدارية)	١ - متطلبات الموظفين والعاملين ، والمشاركة فى الانهماك فى العمل . ٢ - الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة . ٣ - تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين .

المصدر : Hitt et al. , Effective Management , 1979 , p , 452 .

هدف التطوير والتغيير التنظيمى :

إن الهدف الرئيسى من تطوير المنظمة هو تحسين فعالية التنظيم وتحسين رضاء العاملين فيها ، وهذا يعتمد على تطوير وصياغة قرارات ذات نوعية أفضل ، تتعلق ببناء التنظيم ومهامه وباستخدام الموارد البشرية والتقنية الفنية وتحديد الأهداف على أحسن وجه . ويوضح الشكل (٢٠ - ١) ، انعكاس جهود تطوير المنظمة .

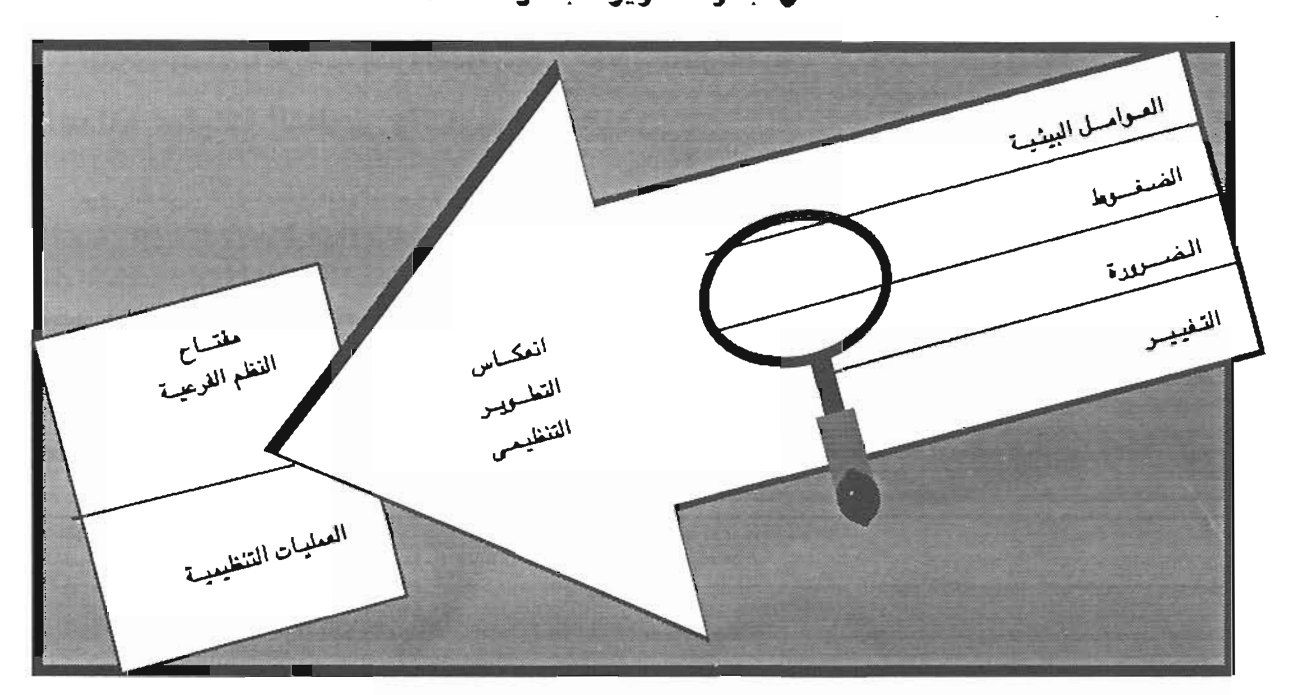
أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمى :

تتمثل أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمى فيما يلى :

١ - تحديد هدف التطوير : أى وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه ، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها .

شكل (٢٠ ـ ٩)

انعكاس جهود تطوير الجهاز (المنظمة)



المصدر : Hitt et al . , Effective Management . 1979 , p . 456.

٢ – الجديد المستمر للتنظيم : وهو النظرة الإيجابية للنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتى مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها . وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جديدة ، وتطوير الإجراءات والأساليب وأى ظروف أخرى محيطة ، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمى للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل .

٣ – الاهتمام بالبعد الإنسانى لنظمة العمل : وهو ما يعرف بـ « أنسنة » المنظمة إن جاز التعبير ؛ أى الاهتمام بالجانب الإنسانى للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية ، وعدم التركيز على النظام التقنى أو الهيكل التنظيمى ومهام العمل فقط . والاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافاتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان ، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بيسر وسهولة .

٤ – استخدام مفهوم النظم : ويعنى ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعى وتقنى مركب . وهذا يعنى النظرة الكلية والشاملة للمنظمة ، وأن هناك ترابطا ديناميًا لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعى الإنسانى والنظام الفرعى الهيكلى والنظام الفرعى التقنى) ؛ أى تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذه بعين الاعتبار .

٥ – تبنى استراتيجية إدارية للتطوير : أى السعى إلى التجديد والابتكار الذاتى عن طريق إحداث تغيير له دلالته فى سلوك الأفراد العاملين ، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة ، وتفهم ثقافة العاملين . وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التى تؤثر فى طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم فى التنظيم ، وفى الاتجاهات والقيم والتوقعات التى ينمونها نحو زملائهم ، وفى نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم .

٦ – الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة : أى أن يكون التعلم والتدريب نابعًا من خبرات واقعية معاشة للاستفادة من هذه التجارب .

٧ – التعامل مع قضايا حقيقية : أى أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقى ، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها .

٨ – الاستفادة من الخبرة فى هذا المجال : أى الاستفادة من المتخصصين والمستشارين فى هذا المجال ، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية ، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة .

أهداف عمليات التطوير والتغيير التنظيمى :

يرى الغمرى[١٣] (١٤٠٦ هـ) أنه برغم أن الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمى تختلف تبعًا لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة ، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التى تنطبق فى جميع الحالات . هذه الأهداف – كما يرى الغمرى – تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة فى المنظمات بصفة عامة ، والتى تقف حائلاً أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة . ويحدد الغمرى (ص ٣٨) تلك الأهداف على النحو التالى :

١ – إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات ، وبين الجماعات المتفرعة فى جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية .

٢ – خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات فى جميع أرجاء المنظمة ، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأى بصراحة ووضوح – سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض – ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين .

٣ – تحديد مسئولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان ، وذلك بدلاً من تركيزها فى وظيفة معينة أو عند مستوى إدارى معين .

٤ – زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها .

٥ – زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة ، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة ، وبالتالى تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيراتها السيئة .

٦ – زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء ، ويتعتبر آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة فى أثناء عملها فى مهمتها المحددة (الاتصال – التأثير – المشاعر – نماذج القيادة وصراعاتها ، أساليب إدارة الصراع ... إلخ) .

٧ – زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية .

٨ – مساعدة المديرين على تبنى أساليب الإدارة بالأهداف ، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل : الإدارة بالأزمات .

٩ – زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتى داخل إطار المنظمة [١٤] . (ص ٣٩) .

التطوير التنظيمى والمناخ التنظيمى :

ثمة علاقة وثيقة بين التطوير والتغيير التنظيمى والمناخ التنظيمى ، حيث إن التطوير والتغيير التنظيمى يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التى توجد فى إطارها .

ويعرف الغمرى (١٤٠٦ هـ) المناخ التنظيمى بأنه البيئة الإنسانية التى يعمل فى إطارها العاملون . هذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة – مثل مصنع من المصانع – أو قد يعبر عن الوحدة الاقتصادية ككل ، وهو عادة المفهوم الذى يتبناه التطوير التنظيمى[١٥] (ص٤١) .

ويرى الغمرى أن المناخ التنظيمى مثله مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات ، ويؤثر فى كل شيء يحدث داخل الوحدة الاقتصادية ، وبالتالى فإنه يتأثر بكل شيء يحدث سواء داخل أو خارج المنظمة [١٦] (ص٤١) .

وقد اهتم علماء الإدارة بقياس المناخ التنظيمي رغبة في التعرف على فعالية منظمات العمل . ويشير الغمرى [١٧] - نقلاً عن ماشيسكى Muchisky ، (١٩٧٧ م) - إلى أنه يستخدم فى قياس المناخ السائد مجموعة من العناصر من بينها ما يلى :

١ - نوعية ونمط القيادة السائد .

٢ - درجة الثقة المتوافرة بين العاملين .

٣ - أسلوب الاتصال المستخدم .

٤ - درجة الشعور بأهمية وفائدة العمل المؤدى .

٥ - أسلوب المحاسبة عن الأداء (المسئولية) .

٦ - نظام التحفيز المطبق .

٧ - ضغوط العمل الموجودة .

٨ - الفرص المتاحة أمام الفرد .

٩ - درجة البيروقراطية المطبقة .

١٠ - درجة مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات (الغمرى ، ١٤٠٦ ، ص ٤٢) .

التطوير والتغيير التنظيمى والمنظمة كنظام مفتوح :

أشرنا فى فصل سابق إلى أن « المنظمة تعتبر نظاما مفتوحا من حيث تأثرها وتأثيرها فى البيئة المحيطة بها . كما عرفنا أن التطوير والتغيير التنظيمى محاولة طويلة لإدخال تغيير وتطوير بطريقة مخططة ، معتمدين فى ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بطريقة جماعية » (الغمرى [١٨] ، ١٤٠٦هـ ، ص ٤٢) ، كما أشرنا فيما سبق إلى المناخ التنظيمى ومكوناته . ولكى يتم الربط بين هذه المفاهيم والعناصر التنظيمية - المنظمة ، التطوير ، التغيير التنظيمى ، المناخ التنظيمى - نقوم بعرض نموذج الغمرى (١٤٠٦هـ) للتطوير التنظيمى واستخدامه لمدخل النظم . ويوضح الشكل (٢٠ - ٢) هذا النموذج .

- ويرى الغمرى أن التطوير التنظيمى يتعامل مع المنظمة بصفتها مكونا عضويا تدخله مجموعة من المدخلات - سواء مادية أو بشرية - ليجرى عليها مجموعة من العمليات التحويلية ، إنتاجية أو سلوكية أو هيكلية ، يقوم بناء عليها مجموعة من المخرجات - سلع أو خدمات أو سلوك أو مساهمات اجتماعية - تعمل على تقدم المجتمع (أو النظام الأكبر) الذى توجد فى إطاره المنظمة .

ويوضح الغمرى هذه العلاقة بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات بأنها لا تتم فى فراغ ، بل تتم فى إطار المتغيرات البيئية التى تتفاعل داخل إطار المجتمع الكلى (النظام الأكبر) [١٩] (ص ٤٤) .

كما يستخلص منها الغمرى العناصر التالية :

١ - هناك علاقة بين المنظمة كنوع من النظام المفتوح وبين وجدان النظام الأكبر (البيئة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والمادية) .

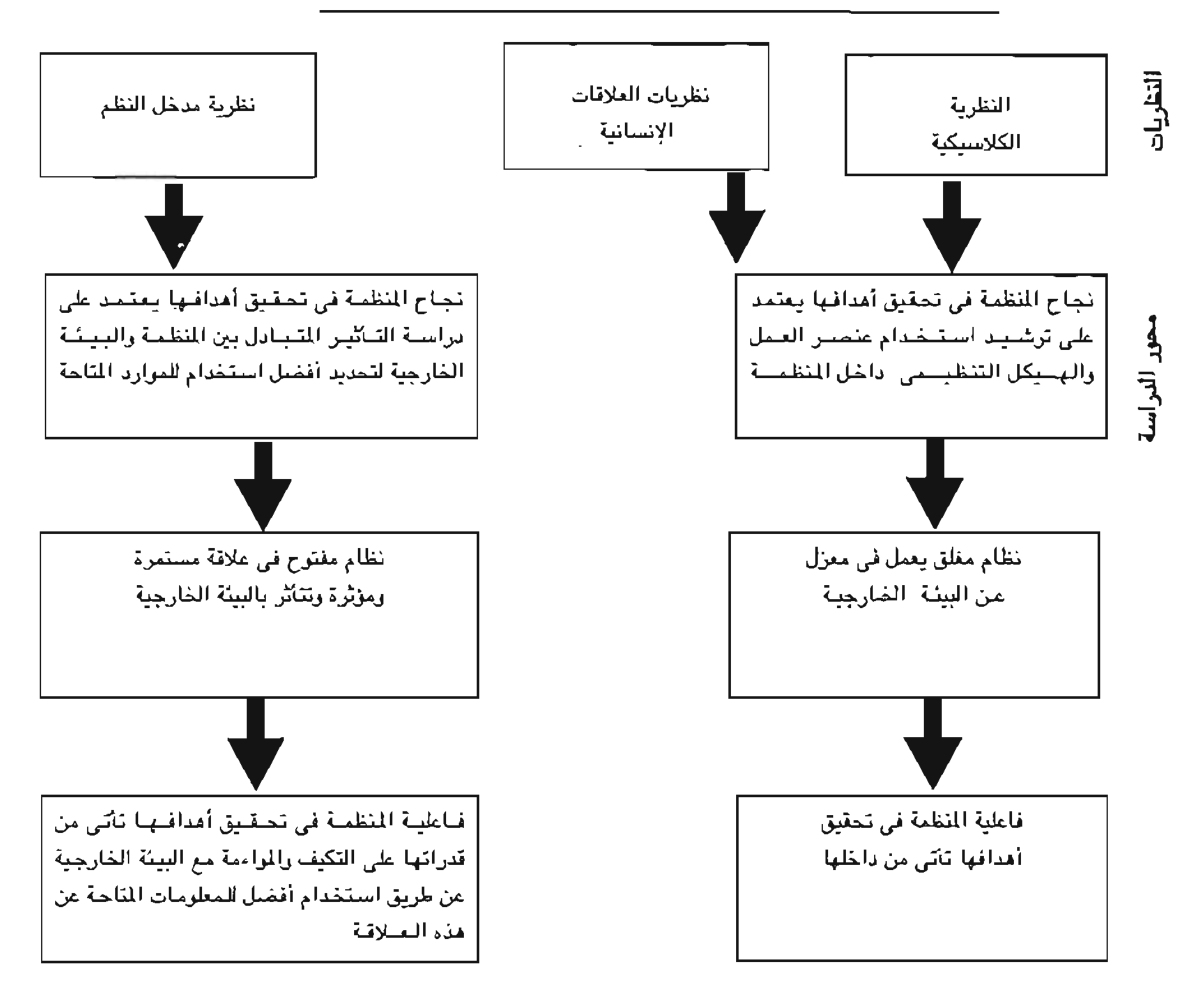
٢ - تتوقف قدرة المنظمة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على فاعلية العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية التى تعيش فى إطارها .

٣ - وجود المنظمة يكون محددا بقيامها بمجموعة من الوظائف المعينة ، فإذا لم تتمكن المنظمة من القيام بهذه الوظائف بفاعلية فإن بقاءها يكون مهددا .

٤ - يجب أن تتعرف المنظمة على مختلف القوى المؤثرة فى أدائها لوظائفها ، سواء كان هذا التأثير سلبيا أو إيجابيا [٢٠] .

شكل (٢٠ ـ ٢)

التطوير التنظيمي واستخدامه لمدخل النظم (الغمرى ١٤٠٦هـ)



المصدر : إبراهيم الغمرى ، التطوير التنظيمى : نموذج مقترح للتطوير الإدارى فى الدول النامية ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٤٨ ، ربيع الآخر ١٤٠٦هـ / ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ٤٣ .

أهم مؤشرات صحة التنظيم :

تتمثل أهم مؤشرات صحة التنظيم فيما يلى :

١ ـ أن يكون الهدف واضحاً ومركزاً : يعنى ذلك وضوح الهدف للأفراد العاملين وقبولهم له وتلاؤمهم معه وإمكانية تحقيقه .

٢ ـ ملاءمة التواصل : يقصد بذلك نجاح الاتصال الرأسى والأفقى والاتصال مع البيئة الخارجية .

٣ ـ توازن السلطة والقوة : يعنى ذلك التوزيع العادل للسلطة والقوة الإدارية لدى المديرين والمشرفين ، لتلافى النزاع والاختلاف.

٤ ـ استخدام الموارد البشرية (الإنسانية) : أى الاستخدام الفعال للأفراد العاملين ، وشعور كل فرد أنه يحقق ذاته ويؤدى عمله برضاء وسعادة ، دون ضغوط أو غموض فى الأدوار والمهام .

٥ ـ الانسجام والتناسق : ويعنى ذلك الدرجة التى يشعر فيها الأفراد العاملون بالرغبة فى العمل والاستمرار فى المشاركة فى النشاط ، وبالولاء والانتماء والثقة بالمنظمة والعمل الذى يقومون به .

٦ ـ ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين : وهذا انعكاس لرضائهم الوظيفى وسرورهم .

٧ ـ فرص الإبداع والابتكار : إن المنظمة التى توفر ظروفا صحية للعمل تميل إلى تبنى واستخدام إجراءات وأساليب حديثة ومتطورة ، وتمنح العاملين لديها فرصا للإبداع والابتكار والتجديد في كافة مجالات العمل والبحث باستمرار عن أهداف وأساليب جديدة وتنوع فى المهام والخدمات أو الإنتاج ، وهذا أمر ينعكس بدوره على نمو وتطوير المنظمة واستمراريتها ونجاحها وفعاليتها.

٨ ـ الاستقلالية : ويعنى ذلك أن تكون الاستجابة للمثيرات ليست مبنية على أساس الفعل ورد الفعل ، بل على أساس التفاعل الواعى والإيجابى لما يحيط بها ، وأن يكون لديها الرغبة فى المبادرة والقدرة على تطوير الذات دون التأثر بالعوامل الأخرى .

٩ ـ التكيف والمرونة : ويعنى ذلك القدرة على التغيير والتطوير وتصحيح المسار بمرونة ، وعلى التكيف السريع مع البيئة المحيطة ومتغيراتها دون جمود أو تعقيد أو تأخر .

١٠ـ ملاءمة حل المشكلات : ويقصد بذلك التكيف والتلاؤم مع حل المشكلات والصعوبات التى تتعرض لها المنظمة .

مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل :

يحرص الباحثون والمختصون فى مجال التطوير والتغيير التنظيمى على طرح مثل هذا السؤال : ما الذى يتم تطويره وتغييره ؟

وتأتى الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التى أجريت فى هذا المجال ، لتوضح أن أهم جوانب التطوير والتغيير التنظيمى هى .

(١) الأفراد ، (٢) جماعات العمل ، (٣) التنظيم نفسه . وسوف نلقى الضوء فيما يلى على كل جانب من هذه الجوانب .

١ ـ **الأفراد** : إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمى ، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق . ويكمن تغيير وتطوير أفراد المنظمة فى تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة ، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة . إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب .

وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعى مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن ، مثل : أنماط شخصياتهم ، دوافعهم وقدراتهم ، اتجاهاتهم ومواقفهم ، فرص مشاركتهم فى القرارات وحل المشكلات . إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم ، له دور كبير فى فعالية المنظمة ونجاحها .

٢ – **جماعات العمل** : يأتى الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمى ، بعد تطوير وتغيير الأفراد كأفراد . وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات ، وهو لا يقل أهمية عن سابقه ، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويرًا وتغييرًا فعالاً للأفراد أنفسهم .

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل . والتطوير أو التغيير هنا يركز على : فعالية الجماعة والاهتمام بقيمها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات ، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التى تساهم فى دعم الجماعة وتوثيق أدائها .

٣ – **التنظيم نفسه** : يأتى بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير التنظيمى وهو التنظيم ذاته ، ويتمثل فى بعدين ، هما :

أ – الوحدات التنظيمية الرئيسية : وهذه الوحدات قد تكون أقساما ، مثل : قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق ، أو إدارات مثل : الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشئون الإدارية أو شئون الموظفين . وقد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام فى مجال الوظائف فيها و هيكل الاتصال والمعلومات .

ب – العمليات التنظيمية المختلفة : مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات ، والعلاقة بين الجماعات ، والعلاقة مع الجماعات ،

وعمليات : التخطيط ، تصميم الأهداف ، إدارة النزاعات ، علاقات السلطة . وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة .

تطوير المنظمة (الجهاز) : تنمية الجهاز أو المنظمة تعنى فى الواقع جهودًا طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التى تعترض طريق الجهاز أو القسم وقدرة الجهاز على التعاون مع التغيير فى بيئته المحيطة ، سواء كانت البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية (العامة) .

خطة التغيير : تعرف عملية تطوير الجهاز أو المنظمة بأنها «خطة تغيير» فالجهاز يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجبارى ، وعليه أن يتطور ويتغير وفقا لتغيرات البيئة المحيطة به .

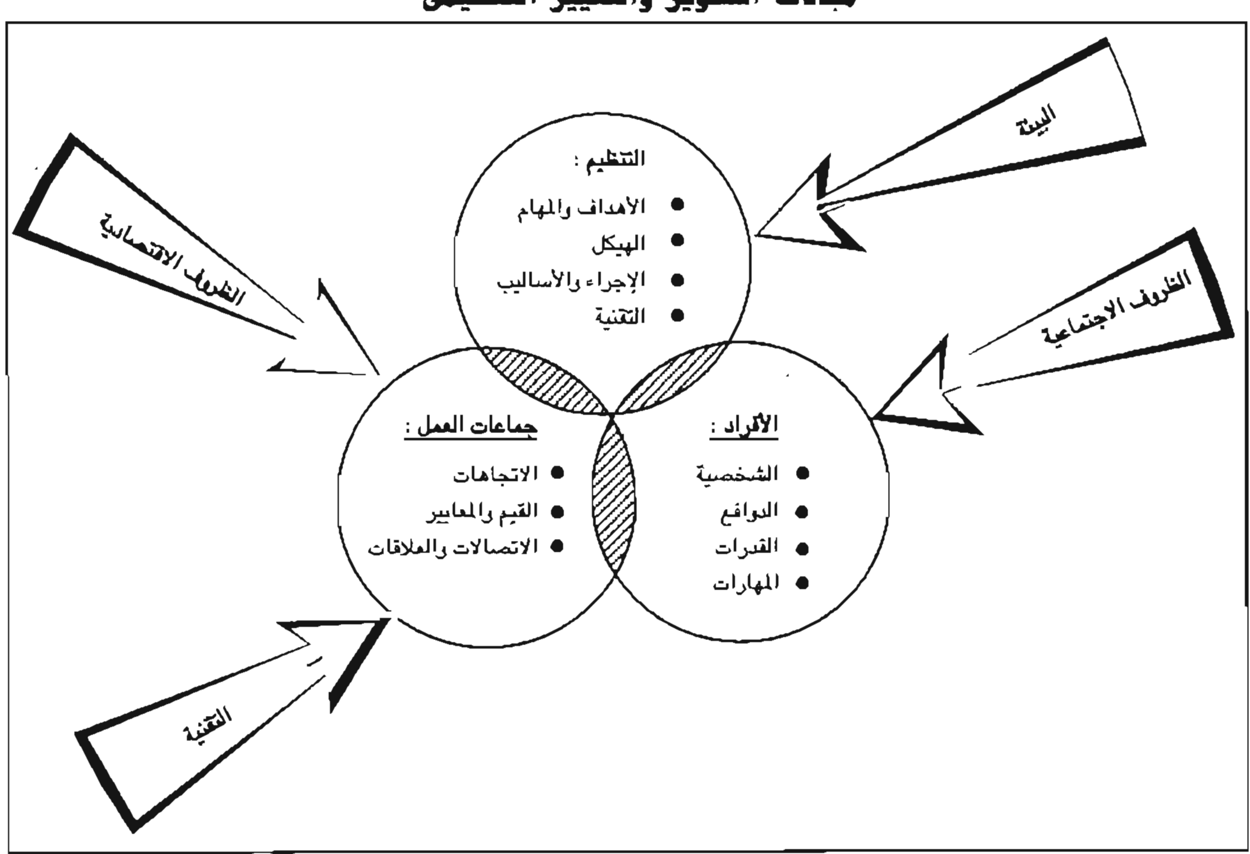
مجالات تطوير المنظمة : نظرًا لعدم القدرة على التنبؤ بطبيعة معظم التغييرات البيئية ، فان جهود تطوير المنظمة قد صممت من أجل تقوية وتأكيد العوامل التنظيمية . والعوامل التى يجب أن تستجيب للتغيير هى :

١ - **الوحدات التنظيمية الرئيسية** : وهذه الوحدات قد تكون أقساما مثل : قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق ، أو إدارة مثل : الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج .. وإدارة الشئون الإدارية .

٢ - **العمليات التنظيمية المختلفة** : مثل عمليات اتخاذ القرارات ، وأنماط الاتصالات ، والعلاقة بين الجماعات ، والعلاقة مع الجماعات ، وعمليات التخطيط ، وتصميم الأهداف ، وإدارة الصراع (شكل ٢٠ - ٣) .

شكل (٢٠ - ٣)

مجالات التطوير والتغيير التنظيمى *



* من إعداد المؤلف ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م .

استراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمي :

إن التطوير والتغيير التنظيمي عملية ديناميكية منظمة تحتاج إلى خطة طويلة المدى (استراتيجية) لكى يتم تنفيذها بدقة وشمول . لذا فإن هيت[٢١] وزملاءه .Hitt et al (١٩٧٩ م) يقترحون استراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمي تتمثل فى الخطوات التالية :

١ - **جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة فى أقسامها التنظيمية الرئيسية :** ويمكن استخدام الاستبانات أو المقابلات مع المديرين والموظفين والعاملين ، لجمع المعلومات حول أقسام وإدارات المنظمة ، والتعرف على الحقيقة فيها .

٢ - **التغذية الاسترجاعية (المرتدة) :** وتعنى الأخذ والعطاء والمتابعة وتبادل الرأى حول المعلومات بين الأعضاء الرئيسيين فى المنظمة ، والتعرف على اتجاهات وقيم ومشاعر العاملين فى الإدارات والأقسام وعلى ما إذا كانت هناك مشكلات أو خلافات فى وجهات النظر أو حساسيات فى الأداء والإنتاج .

٣ - **تحديد الأهداف لحل المشكلات :** ويعنى ذلك وضع أهداف محددة لحل المشكلات أو الصعوبات التى تواجهها منظمة العمل ، ليسهل حل مثل هذه المشكلات .

٤ - **اختيار الطريقة أو البديل المناسب لتطوير المنظمة :** ويتمثل ذلك فى اختيار الأسلوب المناسب لتطوير منظمة العمل ، وذلك لتحقيق الأهداف .

٥ - **استخدام الوسيلة وتطبيقها :** وذلك يعنى الجانب التطبيقى فى استخدام أسلوب التطوير المقترح وتنفيذه .

٦ - **تحديد الجانب الديناميكى المنجز :** وهذا يعنى توفير التوازن الديناميكى لعملية تطوير وتغيير المنظمة وإنجازه ، فى سبيل استقرار المنظمة وفعاليتها . ويمثل الشكل (٢٠ - ٤) خطوات استراتيجية التطوير والتغيير التنظيمي .

شكل (٢٠ - ٤)

استراتيجية التطوير والتغيير التنظيمي

المصدر : Hitt et al., Efficive Management, 1979 , p.

التوازن الديناميكى :

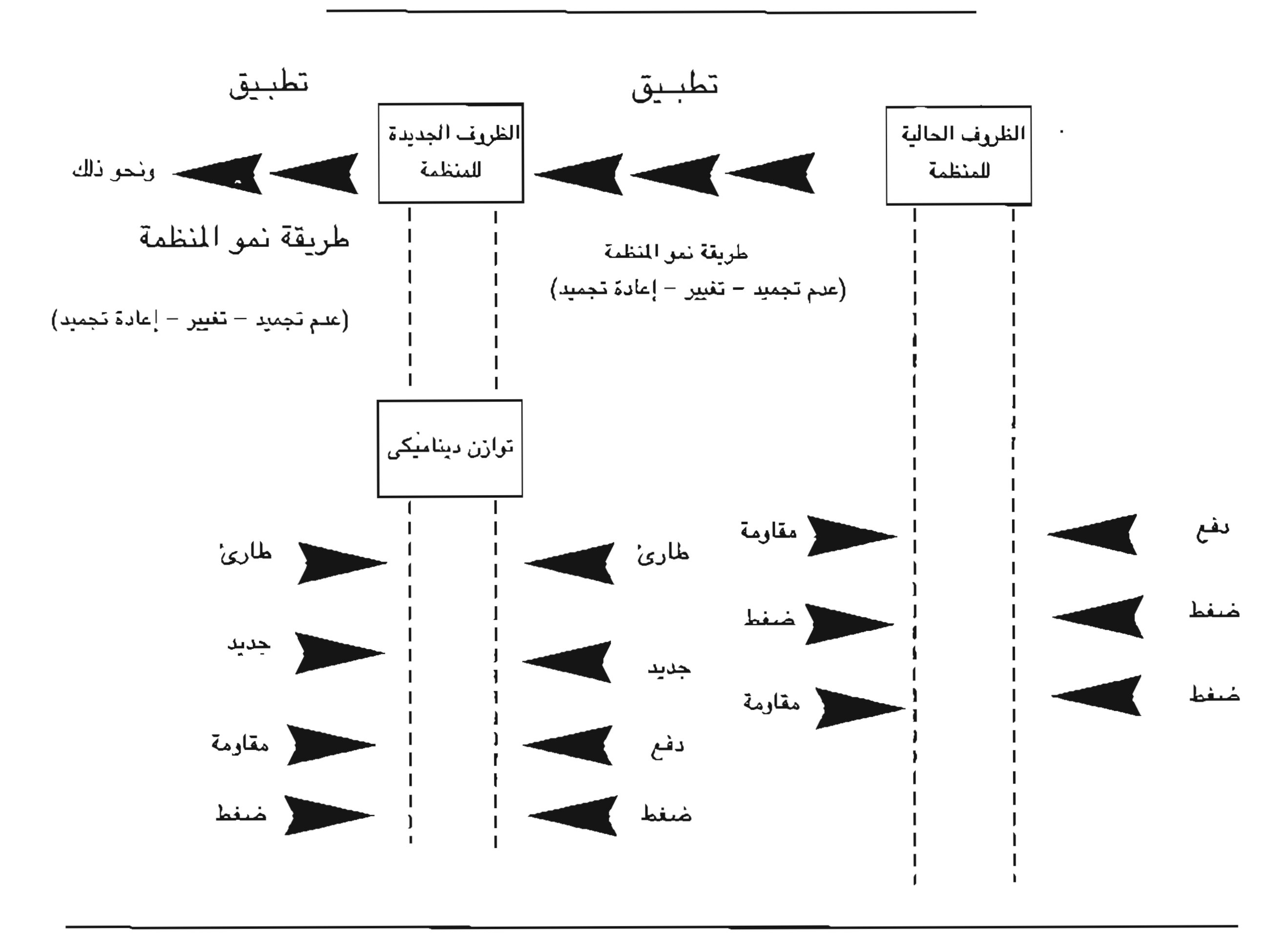
إن التوازن الديناميكى يعنى مرحلة الاستقرار المرنة التى يتم فيها تنظيم التغيير ويحصل التطوير ، وهو ما تهدف إليه الإدارة فى عملية التطوير والتغيير .

ولا شك فى أن كل منظمة تواجه التغييرات البيئية السريعة وتسعى إلى التطوير ، يجب أن يكون لها عناصر للثبات والاستقرار فى عملياتها . وهذا يتمثل فى الحاجة إلى الاستقرار والثبات عن طريق البحث عن موظفين وعاملين صادقين وثابتين . وعن عمليات إنتاجية معتمدة . و يكون التغيير عادة - كما يرى هيت [٢٢] وزملاؤه .Hitt et al (١٩٧٩ م) - مرغوبا حتى يصل إلى الدرجة التى تكون عندها المنظمة غير قادرة على تلبية التحديات الجديدة . وعندما تصل المنظمة إلى خط التغيير وتطبيق طريقة التطوير التنظيمى - كما هو موضح فى الشكل (٢٠ - ٥) - تحاول الوصول إلى نقطة جديدة للثبات تجعلها قادرة على احتواء حاجتها إلى التغيير الأكثر والأبعد . وهذا ما يعرف بنقطة « التوازن الديناميكى » . (ص ٤٥٨) .

ويؤكد هيت وزملاؤه أن أهداف التطوير التنظيمى وطرقه للتغيير يجب أن تكون معتمدة على معلومات وتشخيص أساسى ، حيث إن لكل منظمة ظروفها الفريدة ومشكلاتها الخاصة بها (ص ٤٥٩) .

شكل (٢٠ - ٥)

التوازن الديناميكى فى التغيير التنظيمى



المصدر : Hitt et al. , Effictive Management , 1979 , p. 459.

مراحل التطوير والتغيير التنظيمى :

على ضوء استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمى هناك مراحل تمر بها عملية التطوير والتغيير التنظيمى تتمثل بما يلى :

١ - **مرحلة البدء** : وهى أهم المراحل فى عملية التطوير والتغيير التنظيمى ، لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير . ولا شك فى أن نجاح أسلوب تطوير المنظمة فى تسهيل بنية النظام وتغييرها يتأثر - إلى حد كبير - باستعداد النظام الاجتماعى / النفسى للتغيير.

٢ - **مرحلة التحول** : وهذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين . ويترتب على كفاءة المنظمة فى تدريب موظفيها الشيء الكثير فى نجاح هذه المرحلة .

٣ - **مرحلة الصيانة والعناية** : إن قدرة المنظمة على المحافظة على صيانة وفعالية برنامج تطويرها يتطلب توافر فريق من المختصين من داخل النظام ، يعملون كفريق تنسيقى يدعم جهود مستشارى التطوير والتغيير التنظيمى . ويمكن إعداد هذا الفريق عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مخطط لها لكى ينجحوا فى صيانة فعالية النظام .

٤ - **مرحلة النتائج أو الأثر** : إن الآثار الناجمة عن برنامج التطوير والتغيير التنظيمى فى النظام الإدارى بالأجهزة وفى الموظفين والعاملين بها ، وكفاءة هذا النظام ونجاحه مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى ، هى المقياس لمدى أهمية وفعالية برامج تطوير وتغيير المنظمات .

أساليب وطرق تطوير الجهاز أو المنظمة :

يقسم الباحثون أسالب وطرق تطوير الجهاز أو المنظمة إلى :

أ - أساليب وطرق العلاقات الشخصية الداخلية ، وهى كما حددها هيت وزملاؤه [٢٢] .Hitt et al (١٩٩٧م) كما يلى :

١ - تدريب الحساسية .

٢ - بناء الفريق .

٣ - حل صراع الجماعة الداخلى .

ب - أساليب وطرق التطوير التنظيمى ، وهى كما يلى :

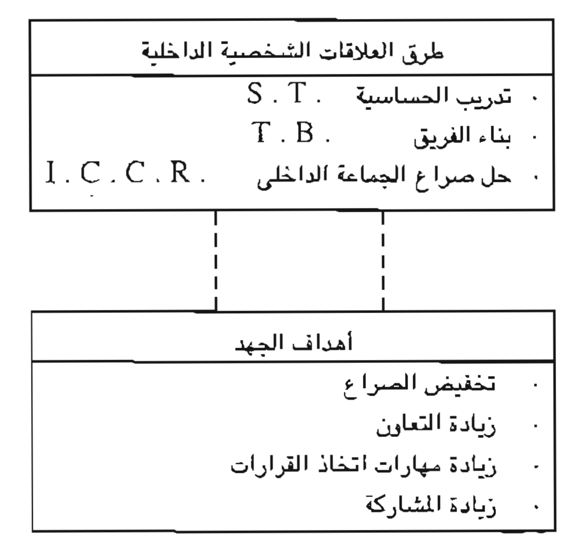
١ - الإدارة بالأهداف .

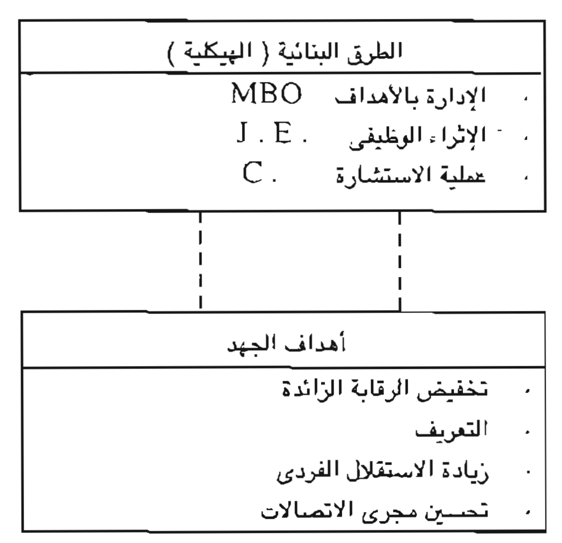
٢ - الإثراء الوظيفى (ص ٤٦١) .

ويوضح الشكل (٢٠ - ٦) أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمى .

شكل رقم (٢٠ - ٦)

أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمى







المصدر Hitt et al. , Effective Management , 1979, p . 461 .

أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية :

إن الموظفين يجاهدون دائما باستخدام كل قدراتهم الفردية لإحداث تغييرات تنظيمية ، وذلك بسبب العلاقات الرسمية (القوة ، السلطة ، القواعد والنظم .. إلخ) .

والأفراد يمكنهم أن يسعوا إلى حماية فوائدهم الشخصية بواسطة اتباع الأوامر ، وإنشاء العلاقات الجيدة مع المشرفين عليهم . ولسوء الحظ أن التغيرات فى البيئة قد تتطلب تغييرات فى العلاقات الدفاعية ، إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة بفعالية وكفاءة . والموظفون يقاومون الضغوط للتغيير لأن التغيير يغضبهم ويهدد ضمان وأمن العلاقات [٢٤] (ص ٤٦١) .

هدف تنمية العلاقات الشخصية الداخلية :

إن الهدف من طرق وأساليب تنمية وتطوير العلاقات الشخصية هو تخفيض المستوى العالى من المنافسة والصراع بين أفراد وجماعات الموظفين ، بواسطة بناء علاقات تعاونية معتمدة على الثقة والاحترام والأمانة .

إن قدرة المنظمة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة بعضهم ببعض عندما تحصل التغييرات .

وتتحدد أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية فيما يلى :

١ - تدريب الحساسيات وجماعات T :

يظهر هذا الأسلوب عادة فى الجماعة الصغيرة ، ومن أحد معانيه تعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية . ويمكن تعريفه كمايلى :

- هو طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التى تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم . (هيت وزملاؤه [٢٥] ، ١٩٧٩م ، ص ٤٦١) .

أهداف تدريب الحساسية :

تتلخص أهداف تدريب الحساسية فى :

- تنمية التبصر الذاتى لمهارات العلاقات الشخصية الداخلية ، مثل : الثقة ، الانفتاح ، الأمانة .
- الوعى والإدراك التام لما يحدث فى الجماعة .

ويقود تحقيق هذه الأهداف إلى : « وعى تام بالتغيير والقدرة على التعاون مع أى تغييرات أخرى » ، والأفراد فى التدريب يأتون لكى يفهم بعضهم بعضا ، ويدركون أنهم جاءوا ليتعلموا شيئا عن العلاقات الإنسانية . والمدرب فى هذه الحالة يؤكد لهم أنهم يجب أن يتعلموا شيئا مما أتوا إليه ويحققوا ما تعلموه .

وعادة ما يكون المشاركون فى مثل هذا التدريب غاضبين أو محبطين ، بعد ذلك يحاولون تنمية وتطوير بعض البناء فى الجماعة .

أخيرا تقوم الجماعة باختبار العلاقات الشخصية الداخلية وانعكاسها على العواطف ومشاعر الأفراد .

الأهداف الأساسية لتدريب الحساسية :

لتدريب الحساسية أهداف أساسية هى :

أ - زيادة الفهم والتبصر وإدراك الذات للسلوك الذاتى وأثره على الآخرين .

ب - زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين .

ج - تحسين فهم وإدراك الجماعة وعملياتها الداخلية .

د - تحسين تشخيص مهارات العلاقات الشخصية الداخلية وظروف الجماعة الداخلية (علاقاتها الداخلية) .

هـ - زيادة القدرة على نقل التعليم إلى حركة أو فعل .

و - تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقاته الشخصية الداخلية .

٢ - بناء الفريق :

مراحل بناء الفريق :

تتحدد مراحل بناء الفريق فيما يلى :

١ - تحديد المشكلة للتغيير التنظيمى .

٢ - المشاركات الكاملة فى تشخيص المشكلة .

٣ - تعريف وتحديد عوامل المشكلة .

٤ - اختيار الحلول التى تم تحديدها للمشكلة .

٥ - التعليق على الحلول المقترحة (التغيير) .

٦ - التنفيذ الفعلى لحلول المشكلات ، وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية [٢٦] (ص ٤٦٢ - ٤٦٤) . ويوضح الشكل (٢٠ - ٧) عمليات بناء الفريق .

شكل رقم (٢٠ - ٧) عمليات بناء الفريق

المصدر : Hitt et al. , Effective Management , 1979 p . 463 .

٣ ـ حل الصراع (النزاع) داخل الجماعة :

إن تنمية الثقة والتبصر النفسى وتماسك الفريق أشياء مرغوبة ، غير أنها قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمى الكامـــــل (الشامل) . إن التغييرات الرئيسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة ، مثل : التسويق والإنتاجية والشئون المالية ، لأن الصراعات حول الفوائد الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات . وهذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة للتغيير . وهناك عدة طرق أو أساليب لخفض حدة الصراعات داخل الجماعة ، هى :

أ ـ تجارب (بناء الفريق) التى تضم أعضاء من فرق الصراع .

ب ـ تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل .

جـ ـ التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمرؤوس فى الأهداف التى تتطلب تعاونا بين الجماعات .

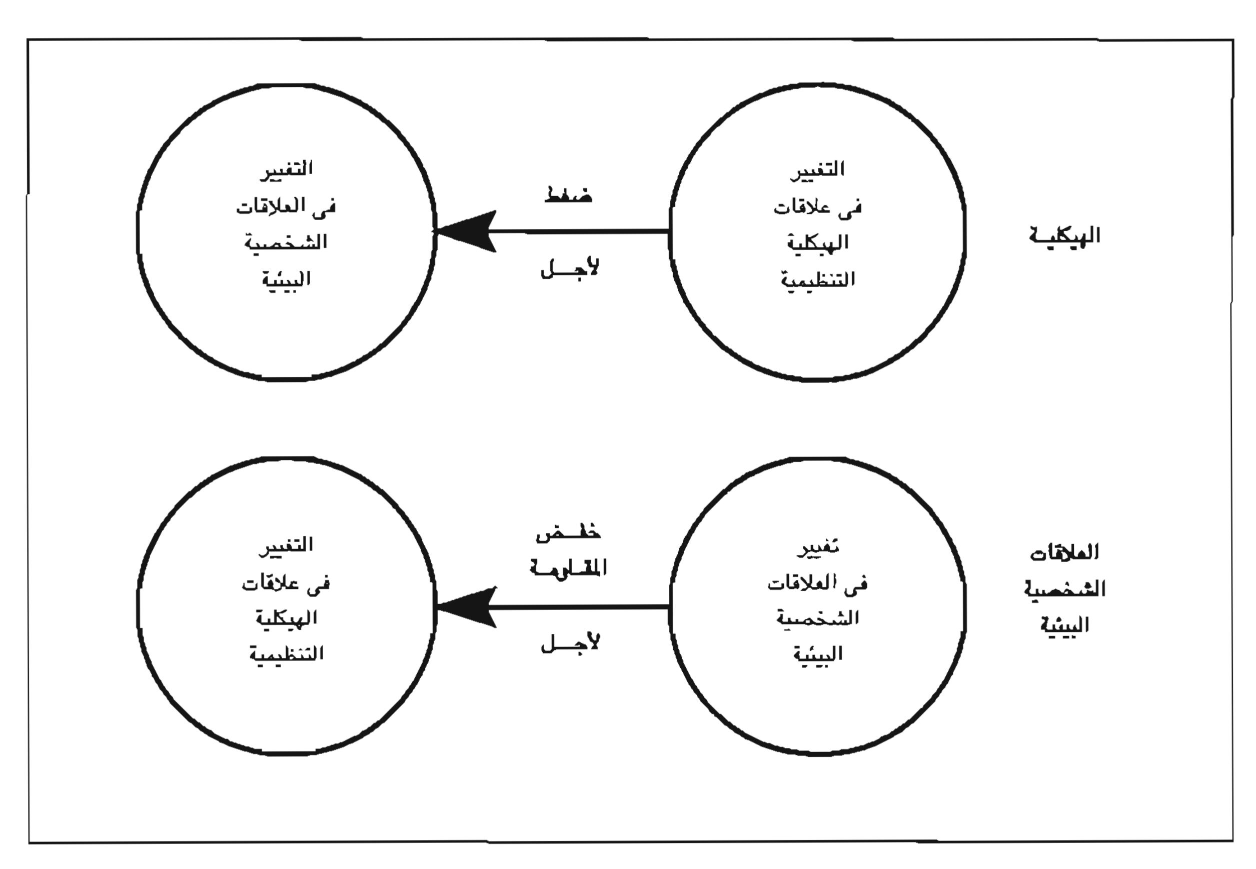
د ـ تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات [٢٧] (ص ٤٦٤) .

أساليب التطوير الهيكلى :

هناك عدة أساليب لتحقيق التغيير التنظيمى بمباشرة أكثر ، وهذه الأساليب تغير : هيكل المنظمة ، طبيعة الموظفين ومهامهم والأهداف المهمة ، ومن ثم تدفع الأفراد لتغيير علاقاتهم الشخصية الداخلية شكل (٢٠ ـ ٨) .

شكل رقم (٢٠ ـ ٨)

الطرق الهيكلية (المقابلة) للعلاقات الشخصية الداخلية



المصدر : Hitt et al., Effective Management , 1979 , p. 465 .

والفرق بين أساليب تطوير الجهاز أو المنظمة ينعكس على العلاقات الشخصية الداخلية على علاقات التنظيم الهيكلى .

وتتأثر كل من العلاقات الشخصية الداخلية وعلاقات التنظيم الهيكلى بأساليب تطوير المنظمة . إن التشخيص المبدئى يوضح ما إذا كان الموظفون يتمتعون بعلاقات شخصية داخلية جيدة ، مستوى عال من الثقة فإن الأسلوب الهيكلى أكثر مناسبة وملاءمة .

ومن أهم الأساليب الهيكلية المعروفة فى التطوير :

١ - الإدارة بالأهداف :

وهى أسلوب له دور كبير فى عملية التخطيط التى تمت دراستها سابقًا ، ويحدد هيت خطوطها الهيكلية على النحو التالى :

ومن أهم خطواتها : يحدد هيت الخطوط الهيكلية على النحو التالى :

« أ - مشاركة جماعة العمل .

ب - مشاركة المدير - المرؤوس .

جـ - تحديد أهداف النمو .

د - تحديد قياسات الإنجاز .

هـ - المراجعة ، التقييم وإعادة الدورة » (٢٨) (هيت ، ص ٤٦٦) .

٢ - الإثراء الوظيفى :

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل ، وجعلهم أكثر استجابةً للمتغيرات . وإذا لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذى تتعرض له المنظمة أو الجهاز .

وحيث إن العمل يتم وفقا لنظرية العاملين فى الدوافع لهرزبرج فإنه يشتمل على :

« ١ - تخطيط العمل .

٢ - أداء العمل .

٣ - تقييم الأداء (الإنجازات) » (٢٩) (ص ٤٦٦) .

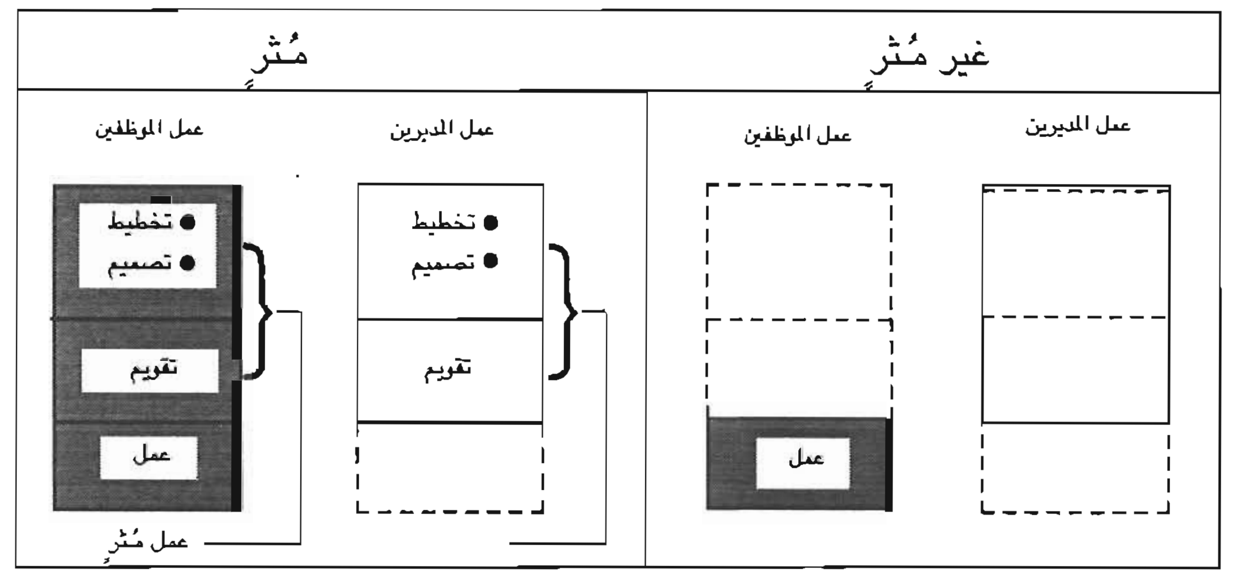
فالمدير كما فى شكل (٢٠ - ٩) هو الذى يقوم دائما بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء (الإنجازات) ، والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير .

فالإثراء الوظيفى يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين ، لكى يكون لديهم مسئوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل .

ولا شك فى أن الإثراء الوظيفى يعنى أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين (التابعين) ، وهذه الإضافات فى التحديات والواجبات الممتعة تزيد غالبا دافعية الموظفين ، ويكون الموظفون أكثر احتراما للتغييرات التى تصنع تحديات العمل (٣٠) (ص٤٦٧) .

شكل (٢٠ ـ ٩)

الإثراء الوظيفي



المصدر : Hitt et al., Effective Management, 1979 p. 467.

نموذج مقترح للتطوير والتغيير التنظيمي .

يقترح الغمرى[٣١] (١٤٠٦هـ / ١٩٨٥م) نموذجا للتطوير والتغيير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية ، على اعتبار أن التطوير والتغيير التنظيمي يؤكدان على النظرة الشمولية للمنظمة بصفتها نظاما كليا أو كيانا متكاملا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة .

وسوف نستعرض فيما يلي باختصار مراحل هذا النموذج :

١ - **المرحلة الأولى - الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير** : يؤكد الغمرى على أهمية التأكد من أن هناك شعورا حقيقيا داخل المنظمة وحاجة ذاتية لإحداث تغيير من نوع ما ، حيث إن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات ، بل يجب أن يتوافر الدافع لدى هذه المنظمات بشكل ذاتي لإحداث التغيير (ص ٤٥) .

٢ - **المرحلة الثانية - بداية عمل خبير التغيير** : تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير ويفضل أن يكون هؤلاء الخبراء من الوطنيين الذين يكونون على دراية عالية بالظروف البيئية المحلية. كما أن على الإدارة العليا أن تدرك أهمية التطوير والتغيير التنظيمي ، وأن وتتفهم دوره وتؤمن به كأسلوب للفعالية التنظيمية. وتتمثل مهمة خبراء التغيير أساسا في معاونة المنظمة على تعلم طرق جديدة ، وليس في إعطاء حلول جاهزة. فالمنظمة هي - كما يرى الغمرى[٣٢] (ص ٥١) - أقدر وحدة على اختيار العلاج الملائم ، بشرط تعلمها اختيار الأسلوب الملائم واستخدامه بالطريقة الفعالة. ويلخص الغمرى الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي :

أ - الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير التنظيمي .
ب - تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة .
جـ - الاستطلاع الأولي - من جانب خبراء التغيير - للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة .
د - التعرف الأولي - من جانب المنظمة - على خبير التغيير وأسلوبه في العمل .
هـ - الاتفاق الأولي على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة .

٣ - **المرحلة الثالثة - وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة** : من خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة فى هذه المرحلة تبنى الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما ، فيهتم الخبير بالأسلوب والطريقة التى تعمل بها المنظـمـة ، وتركز المنظمة على المضمون الفعلى والأداء وعلى مسئوليتها الكاملة عنهما. كما يتضح دور الخبير فى معاونة المنظمة على استخدام طاقاتها وإمكاناتها المتوافرة بأعلى درجة من الفاعلية ، وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها واقتراح الحلول اللازمة ومتابعة تنفيذها [٢٣] (ص ٥٢ - ٥٣) .

٤ - **المرحلة الرابعة - جمع المعلومات** : تتمثل هذه المرحلة فى عملية جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل ، ويقوم خبير التغيير بتصوير المناخ التنظيمى السائد في المنظمة كما هو دون رتوش ، ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة ليروا أنفسهم كما هم حقيقة فى الواقع ، وهو ما يسمى بعملية إرجاع الأثر .

ويركز خبير التغيير على المعلومات ذات الأهمية للتطوير والتغيير التنظيمي - سواء كانت معلومات تتعلق بالأجزاء الظاهرة (العلنية) أو بالأجزاء غير الظاهرة (الخفية) - التى تساهم فى إعاقة سير العمل فى المنظمة . بمعنى آخر ، يعنى خبير التغيير بنوعية المعلومات وليس بكميتها ، بغية الوصول للتطوير المنشود . ويركز الخبير فى هذه المرحلة على جمع المعلومات - بالتعاون مع أعضاء المنظمة - من أجزاء المنظمة الظاهرة والأجزاء غير الظاهرة . ويوضح الشكل (٢٠ - ١٠) أنواع المعلومات فى كل من أجزاء المنظمة الظاهرة والخفية .

شكل (٢٠ - ١٠)

الأجزاء الظاهرة والخفية من المنظمات

المكونات الظاهرة التنظيم الرسمى	المكونات غير الظاهرة التنظيم غير الرسمى
- الوظائف وتوصيفها - الهيكل التنظيمى والمستويات الوظيفية - نطاق الإشراف والمستويات الوظيفية - أهداف المنظمة - الإنتاج والكفاءة ومقاييس الأداء	- القوة وأنماط التأثير - أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات - المشاعر الجماعية والمعايير السلوكية للجماعة - درجة الثقة والانفتاح المتوافرة - الإدراك الخاص بالأدوار الفردية - القيم السائدة - نوعية الحاجات الإنسانية السائدة - علاقة الرؤساء بالمرؤوسين - الرضاء الوظيفى والروح المعنوية - القيادة الرسمية والاتصال
|——— ٧ ———| **هذه المكونات معلنة للجميع وتبنى على أسس منطقية وترتبط بالأنظمة الهيكلية .**	|——— ٧ ———| **هذه المكونات مختلفة ولها تأثير كبير فى الأداء وترتبط بالجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية .**

المصدر : نقلاعن إبراهيم الغمرى ، التطوير التنظيمى ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٨ ، ربيع الآخر ١٤٠٦هـ - ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ٥٤ .

المرحلة الخامسة ـ التشخيص وتحديد المشكلات : تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة فى عملية التطوير والتغيير التنظيمى ، فهى تأتى بعد مرحلة جمع المعلومات ، حيث يقوم خبير التغيير ـ بالتعاون مع المنظمة ـ بتحليل المعلومات والتعرف على مناطق المشكلات ونوعيتها والآثار المترتبة عليها. وفى هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات ، لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة ، كما يترتب عليه إضاعة للجهد والوقت والمال . وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين ، هما :

أ – الأنظمة الفرعية التى تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا ، مثل الإدارات والأقسام والمنتجات والعلاقات التنظيمية بين هذه الوحدات الفرعية المتفرعة من المستويات : العليا والمتوسطة والإشرافية .

ب – الأساليب والعمليات كالاتصالات وأسلوب حل المشكلات فى الجماعات وصنع القرارات وأنماط القيادة وصور السلطة ، وأساليب . التخطيط وتحديد الأهداف وأساليب إدارة الصراع والتنافس .

٦ – **المرحلة السادسة ـ استخدام أساليب التطوير التنظيمى – استراتيجيات وبرامج العمل** : وهى مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج التى تسعى لحل المشكلات التى تم تحديدها والتى تعمل على زيادة فعالية المنظمة . وهذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التى يمدنا به التطوير التنظيمى ـ مثل : مختبرات الحساسية (تدريب الحساسية) وبرامج القيادة الإدارية وبرامج الإدارة بالأهداف والنتائج وعمليات بناء الفريق ـ والتى تتعامل مع الأسباب التى أدت إلى ظهور المشكلات [٢٤] (ص٥٦ ـ ٥٧) ويؤكد الغمرى على أن مراحل التطوير التنظيمى مراحل متداخلة قد يتقدم بعضها على البعض الآخر ، وليست متسلسلة بالضرورة ، بل تتكامل بطريقة مستمرة [٢٥] (ص ٥٧) .

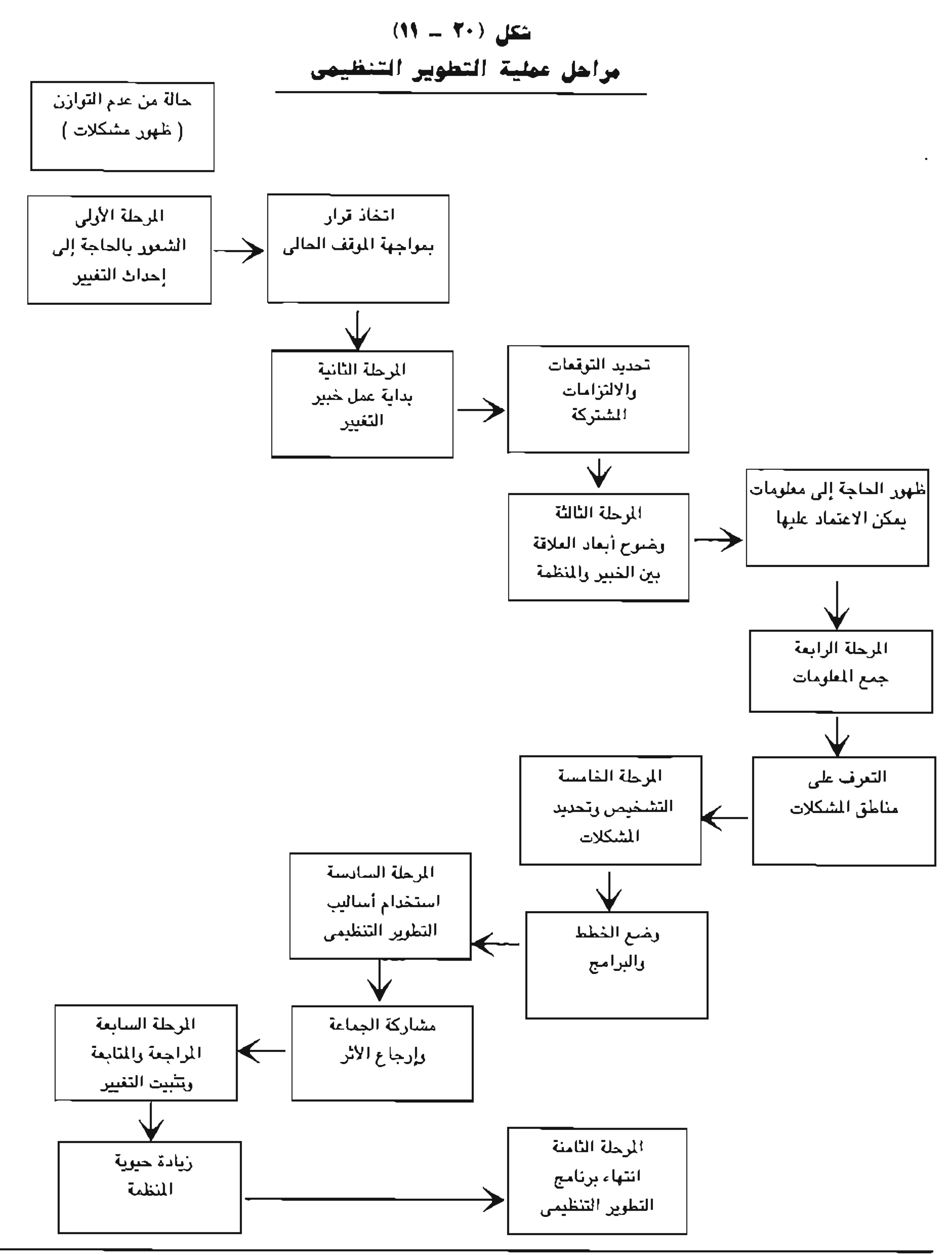
٧ – **المرحلة السابعة – المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير** : وهى مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه . وتتعلق هذه المرحلة – كما يرى الغمرى – بعملية اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة فى تحقيق النتائج المرجوة منه . ولكون جهود التطوير التنظيمى تتناول كلا من الأبعاد المادية والسلوكية للمنظمة ، فإنه من الضرورى ــ كما يرى الغمرى ــ إيجاد الوسائل اللازمة للتأكد من تثبيت عملية التغيير .

٨ – **المرحلة الثامنة – انتهاء برنامج التطوير التنظيمى** : وهى تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمى بالمنظمة ، التى تم معاونتها فى تطبيق برنامج التطوير التنظيمى .

ويوضح الشكل (٢٠ – ١١) نموذج مراحل عملية التطوير التنظيمى ، كما يوضح الشكل (٢٠ – ١٢) عناصر نوعية وجودة الحياة العملية .

شكل (٢٠ ـ ١١)

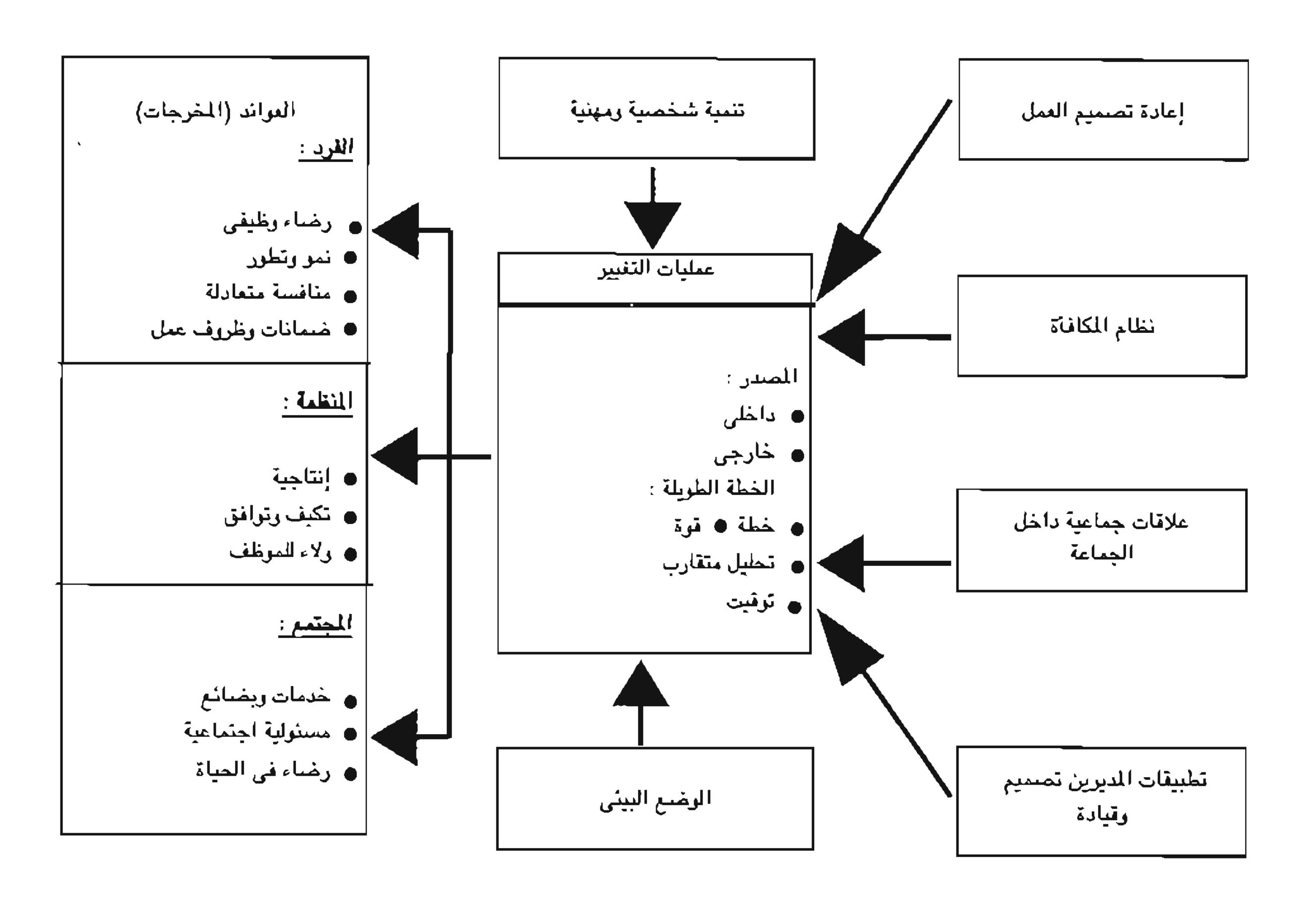
مراحل عملية التطوير التنظيمى



المصدر : إبراهيم الفمرى ، التطوير التنظيمى . نموذج مقترح للتطوير الإدارى فى الدول النامية ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٨ ربيع الآخر ١٤٠٦هـ / ديسمبر ١٩٨٥م ، ص ٤٧ .

شكل (٣٠ - ١٢)

عناصر نوعية وجودة الحياة العملية



المصدر Szilagyi et al. , Organizational Behavior and Performance , Sec. ed., Good year Pub. Co .. 1980, p . 592 .

الهوامش :

(1) Bechard, R., **Organization Development**, Reading Mass : Addison-Wesley Publishing, 1969, pp. 28 - 29.

(2) French, W. & Bell, C., **Organization Development : Behavioral Science Interventions For Organization Improvement**, 2nd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1978, p. 23.

(3) Alderfer, C. P., "Organization Development", **Annual Review of Psychology**, 1977, 28, pp. 197 - 233.

٤ – على الغمرى ، التطوير التنظيمى ، نموذج مقترح للتطوير الإدارى فى الدول النامية ، مجلة **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٨ ، ربيع الآخر ١٤٠٦هـ ، ص ص٢٢ – ٦٠ .

(5) French, W., "The Emergence and Early History of Organization Development with Reference to Influences upon and Interactions Among Some of the Key Actors, In : Contemporary Organization Development, Current Thinking Applications, Edited by D. D. Warrick, Scott, Glenview, Illinois, 1985, pp. 12 - 27.

(6) Ibid, p. 15.

(7) Ibid, p. 19.

(8) Hitt et al., **Effective Management**, 1979, pp. 451 - 452.

(9) Ibid, p. 452.

(10) Ibid, p. 453.

(11) Ibid, pp. 453 - 454.

(12) Ibid, p. 454.

١٣ – الغمرى ، مصدر سابق ، ص ٣٨ .

١٤ – المصدر نفسه ، ص ٣٩ .

١٥ – المصدر نفسه ، ص ٤١ .

١٦ – المصدر نفسه ، ص ٤١ .

١٧ – المصدر نفسه ، ص ٤٢ .

١٨ – المصدر نفسه ، ص ٤٤ .

١٩ – المصدر نفسه ، ص ٤٤ .

٢٠ – المصدر نفسه ، ص ص ٤٤ – ٤٥ .

(21) Hitt et al., 1979, p. 456.

(22) Ibid, p. 458.

(23) Ibid, p. 461.

(24) Ibid, p. 461.

(25) Ibid, p. 461.

(26) Ibid, pp. 462 - 464.

(27) Ibid, p. 464.

(28) Ibid, p. 466.

(29) Ibid, p. 466.

(30) Ibid, p. 467.

٣١ – الغمري ، مصدر سابق ، ص ٤٥ .

٣٢ – المصدر نفسه ، ص ٥١ .

٣٣ – المصدر نفسه ، ص ص ٥٢ – ٥٣ .

٣٤ – المصدر نفسه ، ص ص ٥٦ – ٥٧ .

٣٥ – المصدر نفسه ، ص ٥٧ .

قائمة
المصطلحات

قائمة المصطلحات

(أ)

ابتكار / إبداع	Creativity
اتجاه	Attitude
اتخاذ / صنع قرار	Decision making
اتصالات	Communications
اتصالات صاعدة	Upward communications
اتصالات هابطة	Downward Communications
أتوقراطى / تسلطى	Atocratic
إثراء وظيفى	Job enrichment
إدراك	Perception
استجابة	Response
أسلوب / طريقة / نمط	Style
أسلوب قيادة	Leadership style
أسلوب مطلق	Laissezfair style
إلحاح الحاجات	Needs necessary
أمن	Secure
أمن / ضمان	Security
انتباه	Attention
التزام	Commitment

(ب)

بيئة	Environment
بيئة اجتماعية	Social environment
بيئة عمل	Work environment
بيئة المنظمة	Organization environment
بيئة داخلية	Internal environment
بيئة خارجية	External environment

(ت)

تأثير	Influence
تأقلم (تكيف)	Adaptation
تباين	Contrast
تحديد المشكلة	Problem determination
تحقيق الذات	Self actualization
تحليل التعامل الإنسانى	Transaction analysis
تحمل المخاطرة	Taking risk
تعاون	Cooperation
تعريف	Definition

Leaming	تعلم
Feed-back	تغذية مرتدة
Interaction	تفاعل
Group interaction	التفاعل بين الجماعات
Advancement	تقدم

(ث)

Trust	ثقة
Self trust	الثقة بالنفس (شعور بالثقة)

(ج)

Group	جماعة
Work group	جماعة عمل
Formal group	جماعة رسمية
Informal group	جماعة غير رسمية
Human aspects	جوانب إنسانية
Effort	جهد

(ح)

Need	حاجة
Human need	حاجة إنسانية
Social need	حاجة اجتماعية
Basic need	حاجة أساسية
Saftey need	حاجة إلى الأمن
Existence need	حاجة إلى البقاء / الكينونة
Esteem need	حاجة إلى الاحترام
Self actualization need	حاجة إلى تحقيق الذات
Grouth need	حاجة إلى النمو
Achievement need	حاجة إلى الإنجاز
Phisiological need	حاجة فيزيولوجية
Incintive	حافز
Incintives	حوافز

(خ)

Experience	خبرة
Expert	خبير

(د)

داخلى	Internal
دافع	Motive
ديموقراطى	Democratic

(ذ)

ذات اجتماعية	Social self
ذات شخصية	Personal self
ذكاء	Intelligence

(ر)

رضاء	Satisfaction
رضاء وظيفى	Job satisfaction
رشد	Rationality

(س)

سرور	Pleasure
سعادة	Happiness
سلطة بطولية	Charismatic authority
سلطة تقليدية	Traditional authority
سلطة قانونية رشيدة	Rational legal authority
سلوك	behavior
سلوك جماعى	Group behavior
سلوك فردى	Individual behavior
سمات ثانوية	Secondary traits
سمات سطحية (هامشية)	Surface traits
سمات مركزية	Central traits
سمة	Trait

(ش)

شائعة	Rumor
شبكة	Network
شبكات اتصال	Communications network
شخصية	Personality
شدة	Intensity
شرعى	Legitimate
شعور / لا شعور	Conciousness / unconciousness
شعور بالثقة	Self trust
شعور عاطفى	Emotional feeling

(ص)

صراع	Conflict
صراع إيجابى	Positive conflict
صراع سلبى	Negative conflict

(ط)

طبقات اقتصادية	Economic classes
طرق رسمية	fromal means
طرق غير رسمية	Informal means

(ع)

عاطفة	Sentiment
عدم الرضاء	Dissatisfaction
علم الاجتماع	Sociology
علم النفس	Psychology
علم النفس الصناعى	Industrial psychology
عملية نقل	Transmission
عمومية	Generality
عنصر الدافعية	Motivity factor
عنصر السببية	Caused factor
عنصر الهدف الموجه	Goal oriented factor
عوامل وقائية (صحية)	Hygiene factors

(غ)

غير مباشر	Indirect
قواعد عامة (غير مكتوبة)	Norms

(ف)

فروق فردية	Individual differences

(ق)

قبول (رضاء)	Acceptance
قدرات فردية	Individual abilities
قرار	Decision
قرارات جماعية	Group decisions
قرارات غير مبرمجة	Unprogrammed decisions
قرارات مبدعة	Creative decisions
قرارات مبرمجة	Programmed decisions
قرار فردى	Individual decision
قلق	Anxiety
قنوات (شبكة)	Network
قوة (شدة)	Intensity (force)
قوة بدنية أو عقلية / سلطة	Power
قيادة	Leadership
قيادة إدارية	Adminstrative leadership
قيمة المكافآت	Perceived rewards

(ل)

اللاشعور (الأنا العليا)	Superego

(م)

مباشر	Direct
متغير	Variable
مثابرة	Persist
مثير	Stimulus
مثيرات	Stimuli
مقاومة التغيير	Change resistance
محفز (دافع)	Motivator
مدخلات	Inputs
مسؤولية	Responsibility
مشارك	Participant
مشاركة	Participation
معلومات	Information
مكافآت	Rewards
مكانة اجتماعية	Social prestige
مؤثر	Stimulus
مؤثرات بيئية	Environmental stimuli
مؤثرات خارجية	External stimuli

(ن)

Activity	نشاط
Type	نمط
Extrovert	نمط منبسط
Introvert	نمط منطوى
Open system	نظام مفتوح
Porter and Lawler's theory	نظرية بورتر / ولولر
Learning theory	نظرية التعلم
Self theory	نظرية الذات
Trait theory	نظرية السمات
Maslow theory of need hierarchy	نظرية مازلو فى التدرج الهرمى للحاجات
McGroger theory	نظرية مكروجر
McClelland theory	نظرية مكليلاند
Situational theory	نظرية الموقف
Herzberg tow-factor theory	نظرية العاملين لهرزبرج
Type A/B theory	نظرية نمطى الشخصية أ/ ب

الفهرس

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

القسم الرابع
فعاليات سلوك القيادة والتأثير ٣١٥

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

** المؤلف فى سطور :

★ ناصر بن محمد العديلى .

- من مواليد مدينة (حائل) ، بالمملكة العربية السعودية ، فى عام ١٣٧٢هـ (١٩٥٣م) .
- حاصل على درجة الماجستير فى (علم النفس الإدارى - سلوك تنظيمى وإدارة) من جامعة ولاية كليفورنيا - همبولدت ، بالولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٩٨١م (١٤٠١هـ) .

★ من خبراته العملية :

- يعمل حالياً مدير عام البرامج الخاصة بمعهد الإدارة العامة ، بالرياض - المملكة العربية السعودية .
- عمل معيداً بمعهد الإدارة العامة ، ومديراً عاماً لإدارة البحوث (١٤٠٢هـ - ١٤١٠هـ) ، ومديراً عاماً للبرامج العليا، وأستاذ مادة السلوك التنظيمى بالمعهد .
- شارك فى إنجاز العديد من الاستشارات التى قدمها المعهد للأجهزة الحكومية بالمملكة .

★ من أهم أعماله العلمية المنشورة :

- السلوك الإنسانى والتنظيمى فى الإدارة ، كتاب تدريبى .
- الرضاء الوظيفى فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير مترجمة ، ١٤٠٤هـ .
- دوافع العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بحث ميدانى ، ١٤٠٦هـ .
- تحليل التعامل الإنسانى فى منظمات العمل ، مقال ، مجلة (الإدارة العامة) ، معهد الإدارة العامة ، رجب ١٤٠٥هـ .
- دور البحوث فى التنمية ، مقال ، (مجلة الإدارة العامة) ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧هـ .
- اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله : مدى ممارسة المهندس السعودى للأعمال الهندسية الفعلية ، بحث ميدانى مشاركة مع آخرين ، معهد الإدارة العامة ، ١٤١١هـ .
- إدارة السلوك التنظيمى ، ١٤١٤هـ .
- القيادة الإدارية والإبداع ، كتاب تحت الإعداد .
- إدارة الوقت وضغوط العمل ، تحت الإعداد .

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة - ١٤١٦هـ

٣٨ ريالاً

ردمك ٠ - ٤ - ٠٠ - ١٤ - ٩٩٦٠

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة - ١٤١٦هـ